

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

SÉRGIO MANUEL DA SILVA LOURENÇO

Estágio na Novadelta Espanha e o contexto empresarial português e espanhol

Estágio na Novadelta Espanha e o contexto empresarial português e espanhol

Sérgio Manuel da Silva Lourenço

ISCAC | 2020

Coimbra, outubro de 2020



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

SÉRGIO MANUEL DA SILVA LOURENÇO

Estágio na Novadelta Espanha e o contexto empresarial português e espanhol

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão empresarial, realizado sob a orientação do Professor Dr. Gabriel Silva, coorientação da Doutora Ana Cristina Amaro e supervisão do Dr. Jorge Franco.

Coimbra, outubro de 2020

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

*“O maior perigo em tempos de turbulência não é a turbulência em si – é agir com a
lógica de ontem”*

Peter Drucker

Para os mais importantes, os meus pais...

AGRADECIMENTOS

O primeiro e maior agradecimento vai para os meus pais, que sempre estiveram ao meu lado ao longo deste meu percurso académico, nomeadamente nesta última fase marcante do estágio em Espanha, e me apoiaram de todas as formas possíveis. Sem eles nada disto teria sido possível.

Agradeço aos meus amigos, nomeadamente aos que conheci na vida académica, sempre fomos praticamente como uma família desde o primeiro ano, um grupo coeso, sempre disposto a ajudar, e não tenho dúvidas que são amizades que vão perdurar para toda a vida.

Um grande agradecimento a todas as pessoas da Novadelta, pelo seu acolhimento, disponibilidade constante, conselhos, bem como por todos os ensinamentos transmitidos que certamente irão ser valiosos na minha vida pessoal e sobretudo profissional. De todas estas pessoas destaco o diretor de recursos humanos Jorge Franco, essencial em todo o processo.

Um especial agradecimento à coorientadora Ana Cristina Amaro, sempre disponível a ajudar e decisiva no processo de seleção de local de estágio, bem como ao orientador Gabriel Silva pela sua orientação e conselhos valiosos.

Por fim, cabe agradecer-me a uma pessoa muito especial e verdadeiramente decisiva no término deste relatório, à Carina Rodrigues o meu muito obrigado.

RESUMO

O relatório que se segue surge no âmbito do estágio curricular para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, ministrado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. O estágio decorreu na Novadelta Comercio de Cafés España SA, subsidiária da Delta Cafés em Espanha, entre os dias 19 de fevereiro e 14 de agosto de 2020.

Para contextualizar o estágio, foi feita uma caracterização da entidade acolhedora, entidade esta que se pauta pelos mais elevados padrões de excelência nas diversas dimensões da sua atividade, característica esta que é aliás do conhecimento comum. As atividades desenvolvidas no estágio foram diversas na área de gestão, com especial enfoque para o uso de ferramentas de gestão como o ERP da empresa. As atividades principais desenvolvidas em estágio estão descritas neste trabalho, bem como a justificação científica para as realizar, a sua importância e necessidade.

Como parte integrante deste relatório e aproveitado o facto de o estágio ter sido realizado em Espanha, o estudante achou por bem realizar uma parte completamente empírica em que analisou a internacionalização da Delta e o mercado ibérico, comparando o contexto empresarial português e espanhol, tendo por base a análise PESTAL. Além disso, à luz de algumas teorias de internacionalização procurou perceber a adequabilidade e compatibilidade entre essas mesmas teorias de internacionalização e uma hipotética internacionalização feita por empresas portuguesas para Espanha e vice-versa.

Palavras-chave: Gestão; Internacionalização; Teorias de internacionalização; Mercado Ibérico.

ABSTRACT

The following report appears as part of the curricular internship for obtaining a Master's degree in Business Management, taught by the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. The internship took place at Novadelta Comercio de Cafés España SA, a subsidiary of Delta Cafés in Spain, between February 19 and August 14, 2020.

In order to contextualize the internship, a characterization of the welcoming entity was made, which is guided by the highest standards of excellence in the various dimensions of its activity, a characteristic that is, moreover, common knowledge. The activities developed in the internship were diverse in the management area, with a special focus on the use of management tools such as the company's ERP. The main activities developed in the internship are described in this work, as well as the scientific justification for carrying them out, their importance and need.

As an integral part of this report and taking advantage of the fact that the internship was carried out in Spain, the student decided to carry out a completely empirical part in which he analyzed Delta internationalization and the Iberian market, comparing the Portuguese and Spanish business context, with the aim of based on PESTAL analysis. In addition, in the light of some theories of internationalization, he sought to understand the suitability and compatibility between these same theories of internationalization and a hypothetical internationalization made by Portuguese companies to Spain or by spanish companies to Portugal.

Keywords: Management; Internationalization; Internationalization theories; Iberian Market.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 A Entidade de acolhimento do estágio	3
1.1 Introdução	3
1.2 Evolução histórica da Delta Cafés	3
1.3 Missão	4
1.4 Valores	5
1.5 Linhas orientadoras do negócio	6
1.6 A Marca.....	8
1.7 Novadelta Espanha.....	9
1.7.1 Estrutura organizacional	9
1.7.2 Formação profissional e controlo interno	12
1.7.3 Análise SWOT	12
1.8 Atividades de estágio	13
1.8.1 Enquadramento	13
1.8.2 Recursos informáticos.....	13
1.8.3 Tarefas desenvolvidas.....	15
1.8.4 Aspetos a melhorar	19
2 A internacionalização	20
2.1 Motivações para a internacionalização	20
2.2 Modos de entrada nos mercados internacionais.....	21
2.3 Teorias de internacionalização	23
2.3.1 Modelo de Uppsala	23
2.3.2 Teoria das Redes.....	24
2.3.3 Paradigma Eclético de Dunning	25

2.3.4	Teoria dos Custos de Transação	26
2.3.5	Modelo Holístico	26
2.3.6	<i>Born Globals</i>	29
2.4	Desafios no processo de internacionalização	30
2.4.1	A análise PESTAL como forma de analisar ambientes empresariais	30
3	A Internacionalização da Delta e a comparação do contexto empresarial português e espanhol	31
3.1	Caso de Estudo	31
3.2	A internacionalização da Delta	31
3.2.1	A internacionalização da Delta Cafés em Espanha à luz das teorias de internacionalização	34
3.3	Comparação do contexto empresarial português e espanhol	37
3.3.1	Análise PESTAL dos mercados Português e Espanhol	38
3.3.2	Mercado ibérico vs teorias de internacionalização	46
3.3.3	Resultados	49
	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Grupo.....	3
Figura 2: Organograma da Novadelta Espanha.....	11
Figura 3: Organograma Delegação Comercial de Badajoz.....	11
Figura 4: Cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala	24
Figura 5: Tipos de controlo na internacionalização das empresas.....	26
Figura 6: Modelo holístico do estudo do fenómeno da internacionalização.....	27
Figura 7: Comparação cultural entre Portugal e Espanha.....	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Lógica dos Roteiros dos Comerciais.....	17
Tabela 2: Estratégia de internacionalização por país.....	33
Tabela 3: SNC vs PGC.....	45
Tabela 4: Nível de interação entre as teorias de internacionalização e a análise ao mercado ibérico.....	50

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

Art.º - Artigo

SBU - *Strategic business unit*

KAM - *Key Account Management*

PESTAL – Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental, Legal

PGC - *Plan General de Contabilidad*

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SAP – *System, Applications and Products*

INTRODUÇÃO

O presente relatório e estágio curricular surge como instrumento de avaliação, para o término do Mestrado em Gestão Empresarial, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, com a finalidade de obtenção do grau de Mestre. O estágio decorreu na empresa Novadelta Comércio de Cafés España, SA, com localização em Badajoz – Espanha, tendo o mesmo início a 19 de fevereiro de 2020 e término a 14 de agosto de 2020.

A opção pela modalidade de estágio permitiu o aprofundamento e aplicação prática em contexto real de trabalho dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico. Esta experiência revelou-se como sendo deveras positiva e enriquecedora, pois além do grande conhecimento e experiência que permitiu a nível profissional, o facto de ser em Espanha e longe de casa permitiu ganhos também do forro pessoal, nomeadamente a nível linguístico. O facto de ser a primeira grande experiência no mundo do trabalho serviu também para tomar conhecimento de como é o dia-a-dia numa empresa, bem como ganhar *soft-skills* que são verdadeiramente essenciais na atualidade.

Este relatório pretende abordar a gestão como um todo nas empresas, e demonstrar o que são algumas práticas de gestão das diversas dimensões a gerir, numa empresa de dimensão considerável, implementada na generalidade do território português e espanhol. A qualidade da empresa reconhecida inclusive pelas suas boas práticas nas diversas dimensões da gestão foi uma mais-valia para tomar conhecimento dessas mesmas boas práticas.

É do conhecimento comum que uma gestão eficiente dos recursos é cada vez mais importante na gestão das empresas, estando a Delta Cafés desperta para essa realidade, não apenas porque está na génese dos valores da empresa e do fundador Rui Nabeiro desde o início, mas também pela concorrência existente cada vez mais forte no setor do café. A empresa procura assim através de uma gestão pró-ativa gerir ativamente recursos, quer sejam eles humanos ou de teor económico e financeiro.

O facto de o estágio ser realizado em Espanha levou a que se despontasse curiosidade pelo estudo da internacionalização da Delta, bem como pelo estudo do mercado ibérico, através da comparação entre o contexto empresarial português e espanhol, pelo que é tema abordado neste trabalho. Para a possibilitação dessa comparação são abordadas algumas teorias de internacionalização, tentando-se assim procurar justificação e compatibilidade

com hipotéticas internacionalizações no mercado ibérico de empresas originárias de um dos países deste mercado e se internacionalizam no outro país.

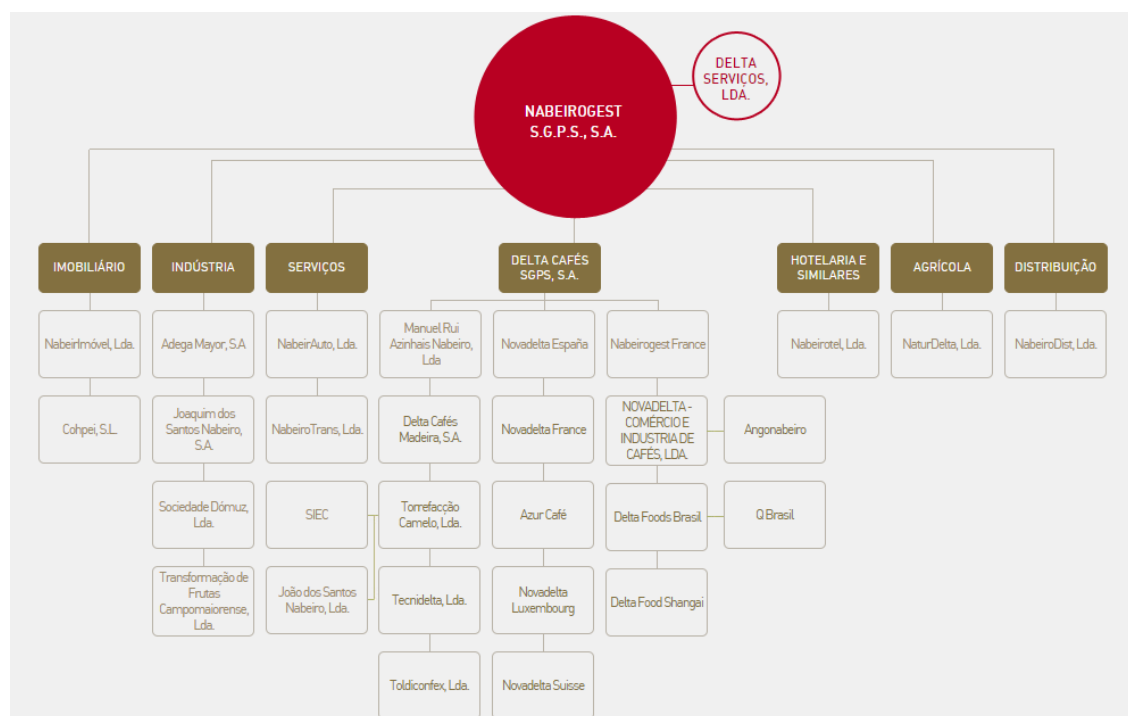
O presente trabalho encontra-se dividido e estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo é destinado à entidade de acolhimento, sendo feita uma análise aprofundada das diversas dimensões. Aqui são também descritas as tarefas executadas em estágio, bem como uma visão crítica do mesmo. O segundo capítulo aborda a problemática da internacionalização, fazendo o enquadramento teórico das matérias importantes para o estudo da internacionalização da Delta e do mercado ibérico. Por fim, no terceiro capítulo é estudada a internacionalização da Delta nomeadamente em Espanha, bem como o estudo do mercado ibérico.

1 A Entidade de acolhimento do estágio

1.1 Introdução

O grupo Delta Cafés é uma sociedade portuguesa pertencente ao Grupo Nabeiro, especializada na torrefação e comercialização de café. Com sede em Campo Maior a Delta foi fundada em 1961 e conta nos dias que correm com 47000 clientes nacionais e internacionais, sendo os mercados português e espanhol os mercados de maior peso para a empresa.

Figura 1: Organograma do Grupo Nabeiro



Fonte: Delta cafés, 2020

1.2 Evolução histórica da Delta Cafés

A Delta Cafés teve a sua origem no ano de 1961, altura em que o comendador Rui Nabeiro criou a sua marca de cafés. Com um grande conhecimento do mercado de café, a atividade desta empresa inicia-se num armazém de apenas 50 m2 e com duas bolas de torra com 30kg de capacidade, na vila alentejana de Campo Maior.

Em inícios da década de 70, de modo a ver as exigências do mercado supridas, a empresa consolida-se de forma importante, ao fazer uma separação entre a atividade comercial (que ficou a cargo da Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda.) da atividade industrial, desenvolvida pela Novadelta S.A. Já no importante ano de 1994 acontecem factos

marcantes para a empresa: a Delta Cafés conquista a liderança de mercado nacional, é inaugurado o Museu do Café, em Campo Maior e a empresa é a primeira certificada no setor a atuar em Portugal. Em 1998 a Delta é o café oficial da Expo 98, e dá-se uma profunda reengenharia no Grupo Nabeiro/Delta Cafés, dando esta reengenharia origem à criação de 25 empresas, organizadas estrategicamente por áreas com o objetivo de um maior reforço e implementação da atividade principal do grupo, verificando-se ainda neste ano a implementação do SAP como plataforma do sistema de informação de gestão. Nos anos que se seguiram assistiu-se à continuação de algumas mudanças, nomeadamente a nível de marketing: criação de um cartão de cliente e mudança de logótipo em 1999, e ao lançamento da revista Delta Magazine no ano de 2000.

No ano seguinte, a Delta Cafés comemorou 40 anos da melhor forma, tendo sido eleita marca de confiança pelas seleções do *Reader Digest* (distinção que se mantém na atualidade). Em 2007 a empresa lança o famoso conceito Delta Q (café em cápsulas) e ocorrendo também a 1ª edição do festival Delta Tejo. Em 2011 (ano da comemoração dos 50 anos) a Delta Q é premiada pela revista *Marketeer* na categoria grande consumo. Ainda nesse ano a Delta Cafés é considerada *Superbrand* em Portugal, Angola e Espanha, com as marcas Delta Q e Ginga a merecerem igualmente a honrosa distinção de *Superbrand* em Portugal e Angola, respetivamente. Em 2012 a Delta Cafés, vendo a importância dos mercados externos para o crescimento da empresa, decidiu uniformizar a marca e os nomes atribuídos aos produtos adaptando-os aos mercados internacionais.

1.3 Missão

“O nosso modelo de Gestão de Rosto Humano é o ADN da empresa. Provém dos nossos valores de referência, tendo dado origem a uma missão muito focalizada nos nossos clientes e a um modelo de governo assente na partilha e no diálogo.

A Delta conseguiu obter uma diferenciação inimitável ao longo do tempo, porque desde a sua fundação desenvolveu uma estratégia de responsabilidade social que incorpora necessidades de todas as partes interessadas, dando origem a um sistema de Rosto Humano, que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável e inovação disruptiva.

Desta interação desenvolvemos normas, princípios orientadores de negócio e um código de ética que condicionam os objetivos, as políticas e o sistema de gestão.”

(site oficial Delta cafés, 2020)

1.4 Valores

A Delta Cafés rege toda a sua atuação por um conjunto de valores e princípios presentes no seu manual corporativo. São esses os valores do Grupo Nabeiro. Estes valores são assumido por todos os trabalhadores e comandam todo o comportamento da Delta Cafés. Esses valores são:

- **Integridade e transparência**

A empresa partilha os princípios presentes no Pacto Global das Nações Unidas e desenvolve a sua atividade tendo por base práticas transparentes, íntegras e solidárias com todas as partes interessadas, esperando a mesma atitude dos seus parceiros.

A informação financeira é alvo de auditorias externas, por auditores independentes, de modo a oferecer garantias externas e objetivas de que as demonstrações financeiras refletem corretamente a posição da empresa.

- **Lealdade**

A lealdade da Delta Cafés aos valores e à missão com que foi fundada manifesta-se na responsabilidade de criar produtos e serviços com valor acrescentado para as partes interessadas, bem como ter em atenção a problemática dos impactos ambientais e sociais.

- **Qualidade total**

A Delta aposta em melhorar continuamente e de forma progressiva os seus produtos, serviços e desempenho. Garante a segurança alimentar de todos os seus produtos e serviços comercializados, assegurando a rastreabilidade, o controlo dos pontos críticos e o controlo dos pré-requisitos operacionais detetados na análise de perigos.

- **Sustentabilidade**

Com uma visão de longo prazo, a empresa reconhece a necessidade de assegurar um retorno financeiro sustentável, através de um processo de inovação e investimento responsável, de forma a manter a liderança do mercado nacional e progredir no processo de internacionalização da marca.

- **Solidariedade**

A Delta pauta-se pela participação em diversas causas de cariz social, visando suprimir as necessidades das partes interessadas e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

- **Inovação responsável**

A empresa tem como prioridade a implementação de uma cultura de inovação e conhecimento partilhado. O modelo de gestão valoriza e incentiva a capacidade empreendedora e o espírito de melhoria contínua. Frequentemente se trabalha em rede com fornecedores, parceiros, universidades e organizações não-governamentais, desenvolvendo tecnologias e procedimentos com o objetivo de aumentar a competitividade da cadeia.

- **Humildade**

A humildade reflete-se na forma de estar e na informalidade do ambiente de trabalho e do relacionamento entre os colaboradores no dia-a-dia.

- **Verdade**

A empresa defende a divulgação da informação, que corresponde à realidade dos factos.

1.5 Linhas orientadoras do negócio

A Delta Cafés ao longo dos tempos tem criando e revisado sistematicamente as suas linhas orientadoras de negócio, de modo a funcionar como uma ferramenta de gestão que permita seguir um caminho de sucesso e envolver-se com as partes interessadas.

Segue-se assim, aquelas que são as principais linhas orientadoras na atualidade de acordo com o relatório de sustentabilidade por parte da Delta Cafés.

- **Sustentabilidade do Negócio:**

Para a sustentabilidade do negócio a empresa promove o desenvolvimento integrado dos países onde opera. Outro fator decisivo prende-se com a consolidação da internacionalização, a manutenção da liderança através da inovação dos produtos e serviços que são disponibilizados, e na contínua promoção da qualificação do capital humano, sem o qual não será possível concretizar a ambição traçada.

- **Comunidades de produtores de café:**

Fomentar a qualidade de vida e literacia dos produtores de café, contribuindo para a erradicação da fome e pobreza nos países produtores de café, e para o crescimento mais sustentado da fileira do café. No terreno a Delta está a fomentar a revitalização da fileira de café em Angola, contribuindo para o renascimento da fileira do café no país.

- **Geração de emprego:**

Ser um empregador de referência, contribuindo para a criação de emprego e ambiente de trabalho positivo. A empresa sabe que a estratégia de desenvolvimento do negócio depende de uma equipa formada por pessoas competentes e motivadas para fazer crescer a Delta. De forma estruturada, é feito investimento no recrutamento de pessoas qualificadas e na capacitação dos colaboradores. A empresa investe na conciliação da vida pessoal e profissional, implementando boas práticas que promovam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

- **Biodiversidade:**

Fomentar os recursos naturais, a floresta e a biodiversidade. O desenvolvimento do negócio tem uma elevada interdependência com o ambiente pois as alterações climáticas, a degradação dos solos ou a escassez de água constituem uma ameaça à existência de matéria-prima de qualidade suficiente. Assim a Delta promove e sensibiliza os clientes para os cafés das diversas regiões e certificados, que contribuem para a preservação da biodiversidade do seu local de origem.

- **Eficiência das operações:**

Melhorar a eficiência das operações. É estudado continuamente a viabilidade de novas soluções e oportunidades de melhoria que permitem satisfazer as necessidades dos clientes com maior eficiência, menores custos operacionais e também menores impactos ambientais. A mobilidade da empresa está a evoluir para um modelo de autossuficiência baseado em energia renovável e veículos elétricos. Melhorar a eficiência no consumo de água e energia também são objetivos, procurando transformar a mesma quantidade de café com a utilização mais eficiente de energia e água.

- **Economia Circular**

A empresa está comprometida com o novo paradigma da economia circular e empenhada na identificação de oportunidades que permitam aumentar a circularidade dos materiais presentes na cadeia de valor. Para isso a empresa está a valorizar as cápsulas Delta Q num programa de reciclagem que separa a borra do café do material da embalagem. A primeira é transformada em compostagem e a embalagem de plástico misto transforma-se em matéria-prima de um novo processo industrial. Valorizar a utilização de materiais mais sustentáveis, substituindo alguns materiais plásticos por papel e madeira certificada é outro exemplo adotado pela empresa.

- **Saúde, segurança, e bem-estar**

O ramo de negócio em que a empresa atua leva a que a segurança alimentar seja um fator crítico de sucesso, pelo que a Delta tem investido em ferramentas de gestão e certificações que garantam a qualidade e segurança dos produtos. Assim é crucial assegurar a rastreabilidade dos produtos, controlando a sua qualidade na cadeia de valor.

Não menos importante tem sido assegurar a saúde e bem-estar dos colaboradores, bem como assegurar uma comunicação tendo em vista a sensibilização dos clientes para as causas sociais e comportamentos geradores de uma maior qualidade de vida.

- **Cidadania responsável**

A Delta é por génese, uma marca humana, comprometida com o bem-estar da humanidade. Para isso desenvolve várias iniciativas tendo em vista o apoio às franjas mais vulneráveis da sociedade. Uma das principais ações tem a ver com o apoio prestado a seniores portugueses, através do projeto Tempo para Dar, que integra ações de voluntariado empresarial da equipa e ações de recolha de fundos que permitem responder às necessidades sociais desta faixa etária. Outra ação tem a ver com apoiar causas e melhorar a equidade e bem-estar da comunidade local, através de serviços e programas do Coração Delta em 3 áreas foco: saúde, educação e ação social.

- **Empreendedorismo responsável**

A empresa apoiou o empreendedorismo e projetos com impactos transformacionais. Assim a Delta tem vindo a suportar muitos projetos que envolvem iniciativas promotoras de empreendedorismo junto de crianças e jovens. Promove igualmente a empregabilidade de jovens desempregados, através do programa Promove-te.

1.6 A Marca

Criado pelo próprio Sr. Rui Nabeiro, o logótipo da Delta Cafés é baseado essencialmente num triângulo, e advém do facto de Delta ser a quarta letra do alfabeto grego, sendo esta letra representada por um triângulo. As cores associadas inicialmente eram o vermelho, o amarelo e o verde, ou seja, as cores da bandeira nacional portuguesa, associando assim a marca a Portugal. Já em 2012 a Delta Cafés, numa perspetiva de ver crescer a marca e consequentemente o negócio em termos internacionais decidiu uniformizar a imagem da marca de modo a ter, pela primeira vez, uma marca global (Oliveira, 2014).

De mãos dadas têm andado também o logotipo e o *slogan* da Delta, “O Café da Sua Vida”.

1.7 Novadelta Espanha

A Novadelta Comercio De Cafés España S.A., localizada na cidade fronteiriça de Badajoz e subsidiária da Delta Cafés em Espanha foi criada a 8 de outubro de 1986, sendo responsável pela comercialização dos cafés e produtos da marca Delta, bem como toda a gama de produtos pertencentes às marcas do Grupo Nabeiro. Esta filial conta à data com 18 departamentos comerciais e de distribuição, localizados nas cidades de Badajoz, Corunha, Salamanca, Sevilha, Cádiz, Málaga, Córdoba, Cáceres, Madrid, Valência, Alicante, Palma de Maiorca, Barcelona, Vigo, Lugo, Linhares, Toledo e Tarragona.

1.7.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da Novadelta Espanha caracteriza-se por ser pouco rígida e bastante informal, tendo como objetivo permitir a interação entre todos os colaboradores dos diversos departamentos, níveis e áreas de trabalho, o que permite aos trabalhadores uma aceleração de processos e consequentemente maior produtividade. Por outro lado por se tratar de uma estrutura bastante informal, ainda existem melhorias a realizar ao nível do controlo. Esta situação decorre sobretudo devido à grande dispersão geográfica das operações, dos recursos humanos e dos departamentos comerciais.

Como se pode verificar na figura 2, a estrutura da empresa é uma estrutura matricial, em que o Departamento Financeiro, de Vendas, dos Serviços Centrais, dos Recursos Humanos, de Marketing e de Serviço Técnico presta apoio aos restantes serviços mais diretos ao cliente, nomeadamente às delegações comerciais.

O Departamento financeiro é onde é tratada a contabilidade, os processos jurídicos e a tesouraria e cobranças.

O Departamento de Operações de Vendas (departamento que acolheu parte do estágio) é onde se trata a informação referente às vendas, nomeadamente o seu controlo, estando incorporado neste departamento o departamento de *controlling* da empresa.

O Departamento dos Serviços Centrais é responsável pelos serviços gerais como receção e informática, distribuição dos produtos, logística e compras.

O Departamento de Recursos Humanos é responsável pelo processo de seleção e recrutamento para novos postos de trabalho, gestão dos recursos humanos de toda a subsidiária em Espanha, bem como a motivação e promoção de ações de formação para a melhoria do desempenho profissional dos trabalhadores.

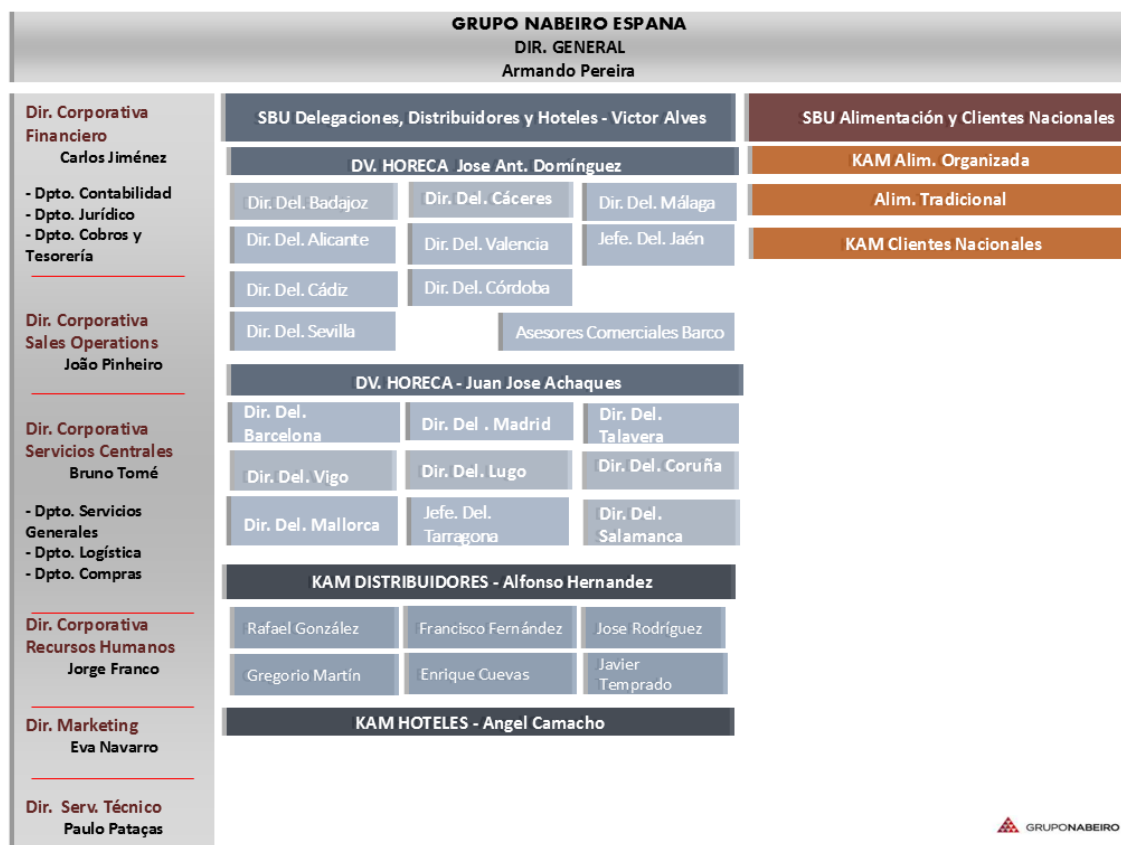
O Departamento de Marketing é responsável pela criação de conteúdo e campanhas publicitárias para angariação de clientes bem como ações de formação aos mais diversos clientes e até aos comerciais da empresa.

O Departamento de Serviço Técnico é responsável pela gestão do armazém e das mercadorias, bem como pelos recursos humanos que tratam da gestão, reparação, montagem e retirada das máquinas de café presentes nos clientes.

As Delegações Comerciais (parte do estágio foi realizado na Delegação comercial de Badajoz) das diversas cidades e regiões têm como função fazer a gestão dos mais diversos processos relativos a clientes. Estas delegações funcionam também em matriz como se pode observar no exemplo da Delegação de Comercial de Badajoz presente na figura 3. Estas delegações são constituídas por um chefe de delegação, os chefes de equipa e seus respetivos comerciais e os serviços de apoio de Administração, Serviço Técnico e Armazém. Paralelamente existem também os promotores com o objetivo de promover a marca e angariar clientes.

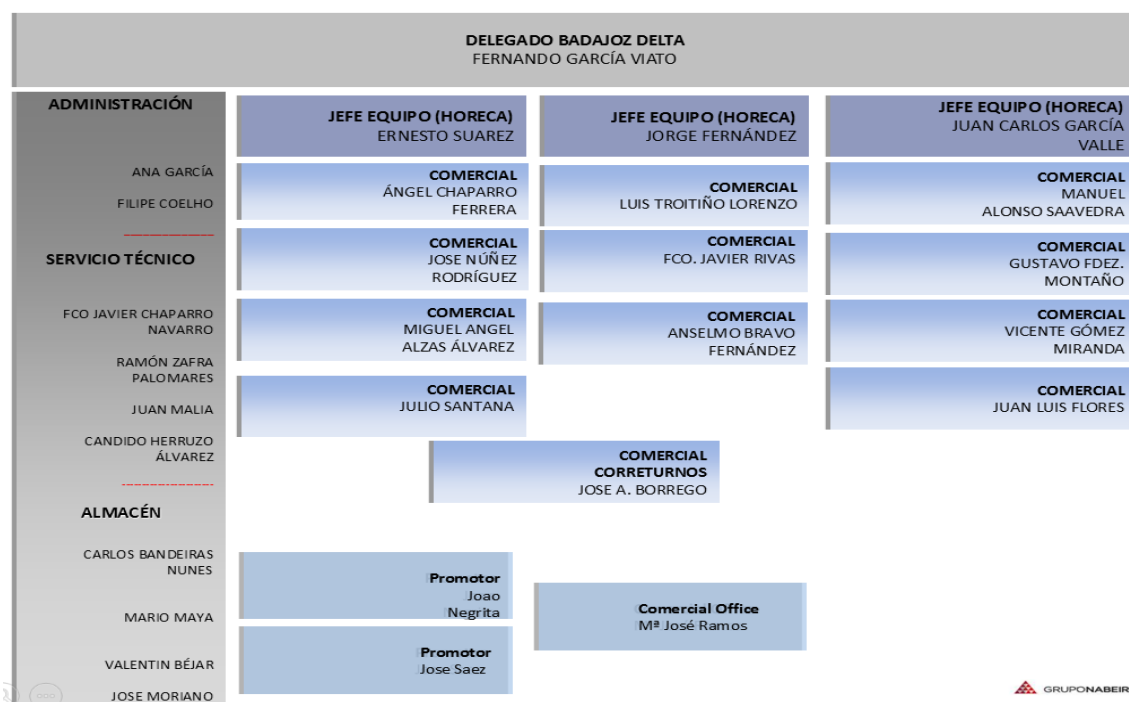
O Departamento de Alimentação ou SBU Alimentação e Clientes Nacionais é responsável sobretudo pelas vendas e gestão de produtos do Grupo Nabeiro para supermercados e grandes clientes em Espanha.

Figura 2: Organograma da Novadelta Espanha



Fonte: Adaptado dos organogramas da Novadelta Espanha 2020

Figura 3: Organograma Delegação Comercial de Badajoz



Fonte: Novadelta Espanha 2020

1.7.2 Formação profissional e controlo interno

A empresa dispõe de uma política de formação constante com o objetivo de responder às suas necessidades, para assegurar e incorporar inovações que resultam da evolução tecnológica permitindo assim a adaptação dos colaboradores às novas condições de trabalho. Esta política de formação constante contribui para a realização dos objetivos estratégicos da Empresa e para o aumento da competitividade tendo como base a qualidade dos recursos humanos.

Relativamente ao controlo interno na área dos Recursos Humanos existem procedimentos pré definidos e escritos para o recrutamento, seleção e contratação de pessoas, seguindo regras e critérios de seleção definidos pela direção da empresa, tendo em conta as suas políticas. Os colaboradores são enquadrados nas categorias profissionais existentes na Empresa ou em instrumento de regulamentação coletiva aplicável, sendo fixadas no contrato individual de trabalho (Cunha, 2009:31).

No que concerne à gestão de pessoas e delegação de tarefas, bem como controlo de procedimentos, são realizadas com grande frequência (com frequência semanalmente) reuniões quer dos departamentos individualmente, quer com elementos de vários departamentos. Estas reuniões têm como objetivo discutir o que se tem feito a nível de trabalho, o que tem corrido menos bem, e tentar encontrar soluções entre os membros afetos tendo em vista a otimização de procedimentos.

1.7.3 Análise SWOT

• Pontos Fortes

- Reputação em Espanha como marca assente nos valores da sustentabilidade e produtos de excelência;
- Capacidade de desenvolver novos produtos adaptados ao mercado espanhol;
- Fortes qualificações e motivação dos trabalhadores;
- Capacidade por parte da empresa de estabelecer relacionamentos de confiança com os clientes;
- Capacidade de produção flexível e eficiente, sustentada por tecnologias altamente sofisticadas.

- **Pontos Fracos**

- Fraca diversificação das vendas, existem locais de Espanha ainda pouco explorados;
- Dimensão reduzida da empresa, comparando com as maiores multinacionais a operar no mercado espanhol.

- **Oportunidades**

- Consumidores cada vez mais conscientes dos benefícios do café quando consumido em doses moderadas;
- Devido também à simplicidade do processo tem-se dado um aumento do consumo de café através das cápsulas.

- **Ameaças**

- O mercado espanhol é um mercado maduro, sem perspectivas de grande expansão;
- Mercado caracterizado por um grande número de concorrentes, sendo alguns deles de grande dimensão e presença internacional;
- A sua única unidade fabril localiza-se em Portugal, onde existem elevados custos laborais e energéticos.

1.8 Atividades de estágio

1.8.1 Enquadramento

O objetivo principal do estágio curricular é dar aos futuros profissionais alguma experiência no mundo do trabalho, colocando assim em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado.

O estágio foi desenvolvido na Delegação Comercial de Badajoz, no Departamento de Operações de Vendas, mais concretamente na área de *controlling*, e no Departamento Financeiro, mais concretamente no departamento jurídico em processos de apoio à área de *controlling*.

1.8.2 Recursos informáticos

Atualmente os sistemas informáticos são um instrumento verdadeiramente essencial para a gestão e administração de qualquer empresa, pelo que a Delta não é exceção, sendo transversal a todos os departamentos da empresa os sistemas informáticos.

O principal recurso informático utilizado pela empresa é o *software System, Applications and Products* (SAP). Este é um ERP que integra as diversas áreas e variáveis do negócio, permitindo controlar os processos na Novadelta Espanha, bem como em todo o universo Delta Cafés e Grupo Nabeiro. Este sistema permite-nos fazer lançamentos bem como fazer consultas relativas aos mais diversos documentos financeiros (notas de crédito, depósitos, faturas, recibos, vendas, entre outros) relativos a clientes e fornecedores. Outras operações possíveis neste sistema prendem-se com a gestão e análise de inventários e informações relativas aos clientes.

Utilizado também com frequência é um *software* específico da empresa denominado “*Team Works*”. Este programa serve essencialmente como base de dados para adicionar informações relativas a clientes, bem como documentos digitalizados anexados às informações desses mesmos clientes (novos contratos assinados com clientes, cláusulas adicionadas aos contratos, guias de transporte e guias de entrada de máquinas, manuscritas de resoluções de contratos, entre outros).

Outro programa utilizado pela empresa denomina-se “*backoffice* Grupo Nabeiro” e é mais uma base de dados onde se podem executar tarefas como ativar assistência técnica a clientes, retirar as vendas realizadas diariamente pelos comerciais entre outras funções.

Utilizado também nomeadamente no início de cada mês para controlo dos gastos com determinados recursos humanos de topo era um programa da empresa denominado “Delta Cafés”. Esta aplicação informática acaba por ser a base de dados dos trabalhadores, estando aqui os seus dados pessoais, bem como eventuais gastos que façam e sejam imputados à empresa.

Para garantir a segurança da informação, a empresa possui um conjunto de procedimentos de controlo interno relativos aos sistemas informáticos, nomeadamente *passwords* e *usernames* personalizados para cada uma das bases de dados e trabalhadores do Grupo Nabeiro possuindo cada colaborador a sua *password*.

Para complementar a execução das tarefas diárias, a empresa utiliza também as ferramentas básicas do *Microsoft*, sobretudo, o *Word*, para redigir cartas, circulares, contratos e outros documentos e o *Excel* para a elaboração de mapas e tabelas relevantes para análise de dados. Com frequência recorre-se naturalmente ao uso do correio eletrónico tendo em vista a transmissão de informações entre colaboradores e departamentos.

No que concerne ao *hardware* da empresa, esta possui um conjunto de computadores ligados em rede a um servidor, onde se centraliza a informação. Existem ainda diversas fotocopiadoras ligadas aos computadores permanentemente, bem os telefones para fazer as mais diversas comunicações.

1.8.2.1 A importância dos ERP's na Gestão

Tido como elemento central e vital na empresa, o ERP da mesma era a ferramenta mais utilizada na prossecução das mais diversas tarefas. Assim, a sua enorme importância e utilidade é comprovada por diversos autores.

Os ERP's (*Enterprise Resource Planning*) são na atualidade ferramentas importantes no apoio à gestão de uma empresa. Atualmente estão já presentes na maioria das empresas, independentemente da sua estrutura e dimensão, de modo a serem competitivas e conseguirem gerir grandes quantidades de dados. Assim, os ERP definem-se como um pacote de *software* que tem como objetivo auxiliar a gestão integrada dos processos relativos aos diversos departamentos e áreas funcionais das empresas, e destas, com os seus parceiros de negócio, clientes bem como fornecedores (J. C. Carvalho 2010).

O objetivo deste *software* consiste em eliminar cargas administrativas, burocráticas e redundância nas operações mediante a automatização dos processos, permitindo maior consistência da informação e, em tempo real, desenvolver e gerir o negócio de forma integrada (J. C. Carvalho 2010).

Genericamente, quando bem implementados, é visto como um dado adquirido que estes sistemas possibilitam grandes vantagens para a gestão empresarial

Para Richard Addo-Tenkorang e Petri Helo (2011), as vantagens de um sistema ERP, materializa-se numa redução de custos, retorno sobre o investimento, rotatividade de ativos, retorno sobre os ativos, perceções pelas previsões ou tendências de mercado, entre outros. Genericamente é visto como um dado adquirido que estes sistemas possibilitam grandes vantagens para a gestão empresarial.

Segundo Kim (2009), um sistema ERP é garantidor de mais e melhor informação, o que pode levar à redução de custos e maior eficiência.

1.8.3 Tarefas desenvolvidas

No estágio foram desenvolvidas diversas tarefas, sendo as principais desenvolvidas seguidamente separadamente entre as que decorreram na Delegação Comercial de

Badajoz e as que decorreram no Departamento de Vendas, mais concretamente no subdepartamento de *controlling*.

1.8.3.1 Delegação Comercial de Badajoz

- *Liquidaciones*

Antes de mais, referir que a atividade principal de vendas exercida nas delegações comerciais das diversas cidades corresponde às vendas de café do canal Horeca, ou seja, hotéis, restaurantes e cafés. Para a execução das vendas, todas as delegações possuem comerciais, que diariamente visitam esses estabelecimentos a fim de entregar café, faturar esse mesmo café, proceder a recebimentos e cobranças, bem como atender a eventuais necessidades que o cliente tenha. Assim, todos os dias no final do dia chegam ao departamento os comerciais trazendo consigo aquilo a chamam de *liquidaciones*, que consiste no conjunto de documentos emitidos durante todo o dia, sendo eles: faturas, faturas/recibo, recibos, *albaranes*¹, e entregas de dinheiro. Esses mesmos documentos no dia seguinte têm de ser tratados, de modo a organizá-los por grupos de documentos e enviar uma cópia para os serviços centrais em Portugal, e outra cópia fica na delegação arquivada. De referir que todos os dias se tinha que verificar se não haveria desvios entre os ingressos registados nos documentos e os ingressos efetivos em dinheiro.

- Gestão de inventários de equipamentos

Esta foi uma tarefa que compreendeu diariamente grande parte do estágio. Para contextualizar a descrição desta tarefa, a Delta cafés quando assina contratos com os seus clientes, esses contratos praticamente sempre envolvem a colocação nos clientes seja de máquinas de café, mobiliário ou publicidade. No que tange às máquinas de cafés e mobiliário todos os dias havia novos clientes, e portanto após o contrato celebrado tinham que se fazer as guias de transporte com a descrição dos equipamentos que iriam ser instalados. Anexamente seguia também uma ordem de intervenção com a informação necessária para os técnicos que iriam instalar os equipamentos. Da mesma forma que todos os dias havia novos clientes, também todos os dias existiam clientes que ou mudavam de empresa abastecedora de café, ou encerravam portas. Assim, quando a

¹ Os *albarenes* consistem num documento que comprova a entrega de mercadoria no cliente e o montante da mesma. No final de cada mês é somado o montante de todos os *albaranes* e é enviada uma fatura ao cliente para cobrar a totalidade do montante mensal

informação de que um cliente iria deixar de ser cliente, era observado nas bases de dados que equipamento o cliente possuía da empresa. Com essa informação observada era redigida uma ordem de retirada de equipamento para que os técnicos passassem a retirar a maquinaria existente no cliente. Quando esses técnicos retiravam o equipamento tinham que redigir uma guia de retirada. No momento em que os técnicos entregavam essa mesma guia na delegação tinha que se colocar a informação restante, bem como enviar cópias dessa guia para o armazém para o responsável saber que aquela máquina estava disponível para outro cliente.

- Roteiros dos Comerciais

Os roteiros dos comerciais são os documentos onde consta a ordem de visita dos comerciais aos estabelecimentos dos clientes de cada dia da semana. Os roteiros repetem-se consecutivamente a cada duas semanas, ou seja, os roteiros demoram duas semanas a serem executados, passadas essas duas semanas, inicia-se novamente o mesmo roteiro. De referir que cada comercial possui a sua rota numa determinada região, sendo sempre a mesma salvo algum adicionamento de estabelecimento de novo cliente, ou algum encerramento ou cessão de atividade com a empresa. Existem clientes/estabelecimentos que são visitados quinzenalmente, e esses são representados pelos números, e existem clientes/estabelecimentos que são visitados todas as semanas, sendo esses representados pelas letras. Assim, como se pode verificar na tabela seguinte o roteiro inicia com a rota 0-A às segundas-feiras, seguindo-se o 1-B, 2-C, 3-D, 4-E, na semana seguinte 5-A, 6-B, 7-C, 8-D, e termina com a rota 9-E. Terminada esta sequência volta de novo ao início seguindo a mesma lógica.

Tabela 1: Lógica dos Roteiros dos Comerciais

Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
0	1	2	3	4
A	B	C	D	E
5	6	7	8	9

Fonte: Elaboração própria

Esta informação foi importante para introduzir uma tarefa que é feita anualmente e foi atribuída ao estagiário. Sendo assim, sendo as rotas dos comerciais cíclicas evidentemente os mesmos já as conhecem, no entanto se por algum motivo o comercial é substituído por outro este mesmo já não conhece a rota, sendo então necessário um roteiro esquematizado. Assim, todos os anos de modo a o roteiro ser o mais atualizado possível é feito um novo roteiro em *excel* e posteriormente impresso. Para o realizar existe colaboração com os comerciais, em que os mesmos disponibilizam a informação dos estabelecimentos visitados em cada dia e a sua ordem. Os roteiros são realizados a partir desta informação, sendo posteriormente classificados como clientes de visita semanal ou quinzenal como referido anteriormente. A esta informação são adicionadas mais informações como número de telefone do estabelecimento, localização, tipo de café consumido, etc. No final deste processo os roteiros são entregues aos respetivos comerciais e chefes de equipa.

1.8.3.2 Departamento de Vendas

- Gastos mensais

Os gastos mensais era uma tarefa desenvolvida no departamento de *controlling* no início de todos os meses. Para contextualizar, é recorrente alguns funcionários irem em viagens de trabalho e inclusive almoçarem ou jantarem por exemplo com clientes ou mesmo sozinhos, ou ainda, comprarem materiais para a empresa, abastecerem a viatura de gásóleo, entre outras despesas possíveis. Assim, para que esses funcionários sejam ressarcidos pela empresa têm que guardar as faturas como comprovativo de despesa e inserirem esses valores no *software* denominado “Delta Cafés” (já referido previamente no ponto anterior referente aos recursos informáticos) para posteriormente serem assim esses gastos pagos pela empresa. Este processo ocorre com inúmeros funcionários presentes nas diversas delegações comerciais de toda a Espanha, tendo esses funcionários que enviar no início de todos os meses dentro de um envelope todas as faturas para a sede da empresa em Badajoz. Era aqui que o estagiário entrava em ação, tendo que verificar se os gastos inseridos no *software* estavam de acordo com os valores presentes nas faturas, e se não havia qualquer desvio de valores. De seguida as faturas correspondentes a cada funcionário eram separadas em 3 categorias. A categoria das que eram pagas em *efectivo* (dinheiro), as que eram pagas por *solred* (cartão da empresa só utilizado para pagar gastos em postos de combustível), e as que eram pagas com visa (cartão pessoal do funcionário).

Este era sempre um processo algo moroso e que exigia sempre muita atenção e controlo. Era um processo com bastantes minuciosidades, sendo desenvolvido nomeadamente no início com a supervisão do responsável do departamento de *controlling*.

1.8.4 Aspetos a melhorar

No decorrer do estágio foi notório por diversas vezes que havia pressão e *stress*, devido a uma grande sobrecarga de trabalho, nomeadamente, sobre os membros da Delegação Comercial de Badajoz, inclusive sobre o estagiário. É sabido que, níveis elevados de *stress* resultam na diminuição da produtividade, da insatisfação dos trabalhadores e da capacidade de concentração, o que pode resultar em erros sensíveis que podem mesmo trazer consequências para as empresas. Sendo assim, seria importante reforçar o *employer branding* a nível interno, adotar estratégias de gestão de *stress*, como *team building*, *workshops* sobre gestão de tempo, ou até, técnicas de relaxamento (Hellriegel & Slocum, 2009). De referir que estas medidas se afiguram como necessárias sobretudo na Delegação Comercial de Badajoz, pois na restante empresa existe a perceção que os níveis de *stress* são bem mais moderados, sendo inclusive a empresa reconhecida pelas boas práticas no que concerne aos seus recursos humanos.

No que toca ao arquivo devido é notório algum défice de organização. Recorrentemente eram necessários documentos para por exemplo processos jurídicos, sendo que algumas vezes o tempo despendido na procura era grande ou então em casos mais extremos não eram mesmo encontrados. Assim, afigura-se importante uma maior organização pois a perda de certos documentos importantes e originais pode ter consequências relativamente graves para a empresa, não descurando a grande perda de tempo em procuras quer sejam elas frutíferas ou infrutíferas.

2 A internacionalização

Para Andersen (1997), a internacionalização é um processo onde a empresa escolhe o modo de entrada no mercado e quais os mercados internacionais onde irá atuar.

Segundo Aulakh et al. (2000), a internacionalização surge do facto de, com a globalização do ambiente de negócios, ser imperativo para as empresas procurarem oportunidades em mercados externos com o intuito de ganhar e sustentar a sua vantagem competitiva.

2.1 Motivações para a internacionalização

Segundo Simões et al (2013), após a empresa decidir avançar com a decisão de se internacionalizar o primeiro passo deverá ser identificar previamente as fases ou estágios da sua atividade internacional, bem como definir as motivações que a levaram a começar a atuar fora do mercado doméstico. Para Teixeira (2011), as motivações internas das empresas, as características dos mercados e o acesso a recursos e incentivos governamentais são algumas das motivações de internacionalização.

➤ Motivações internas da empresa

As motivações internas das empresas são específicas de cada uma em concreto, sendo os aspetos mais comuns relacionados com ambição de crescimento da empresa, aproveitamento da capacidade produtiva, obtenção de economias de escala e consequentemente redução de custos, e uma maior diversificação de riscos.

➤ Características dos mercados

Hansson e Hedin (2007) defende que as empresas internacionalizam-se seguindo um comportamento consequente da saturação do mercado nacional, apoiado pela existência de recursos estratégicos. Muitas vezes, sobretudo em mercados de pequenas dimensões como é exemplo o mercado português existem grandes limitações de crescimento e até mesmo viabilidade do negócio, pelo que a expansão para novos mercados é muitas vezes a solução encontrada.

Outra motivação relacionada com os mercados poderá ser a perceção de determinada empresa que o mercado em que se pretende inserir apresenta grande potencial de vendas, quer seja pela pujança generalizada desse mercado, quer seja pelo potencial de determinado produto pelas mais diversas características.

➤ **Acesso a recursos e incentivos governamentais**

Uma motivação cada vez mais comum para a internacionalização prende-se com a produção e aquisição de produtos no exterior, sendo muitas vezes uma produção/aquisição com custos mais reduzidos, ou até mesmo o acesso à tecnologia fatores que levam à internacionalização. O exemplo mais notório desta prática é a enorme quantidade de marcas que se deslocam para o mercado chinês a fim de usufruir de mão-de-obra mais barata e com isso obter vantagem competitiva através do preço.

Outra forma de obtenção de vantagem competitiva através do preço de forma mais indireta é beneficiando de incentivos dos governos locais. Normalmente, estes incentivos são fiscais, no entanto os incentivos podem materializar-se de diversas formas, como por exemplo através da disponibilização de locais gratuitos ou a custos reduzidos para a empresa exercer a sua atividade. Outros incentivos aliantes para uma empresa poderão também ser um baixo nível de burocracia e ainda uma justiça rápida e eficiente.

2.2 Modos de entrada nos mercados internacionais

Para Ferreira et al. (2010), a decisão de internacionalização comporta a seleção do modo de entrada no mercado, que deve ser ajustada não só à estratégia a longo prazo da empresa para esse mercado como aos recursos que a empresa efetivamente dispõe.

Johnson et al (2011) defendem que os modos de entrada diferem no grau de compromisso em termos de recursos com um determinado mercado e na medida em que a organização está envolvida em termos de operações nesse local. Os tipos de modos de entrada identificados nesta perspetiva, por ordem crescente de compromisso de recursos, são: exportação, modos contratuais através de *franchising* e licenciamento, *joint-ventures* e criação de subsidiárias ou IDE.

➤ **Exportação**

A exportação é o modo de entrada responsável pela massiva movimentação comercial que estabelece o comércio global (Cavusgil et al, 2008). Esta estratégia é a mais simples e rápida para entrar num mercado, requerendo um baixo nível de investimento e compromisso, sendo assim uma estratégia de risco reduzido para as empresas (Bettencourt, 2009).

A entrada em novos mercados através da exportação pode ser feita de três formas: exportação própria, direta e indireta.

- Exportação própria: é a menos usual das três referidas e consiste na venda diretamente ao consumidor final no país de destino, não existindo deste modo intermediários, sendo a empresa exportadora quem faz a comercialização e distribuição dos bens (Simões et al, 2013).
- Exportação direta: esta ocorre quando a venda é feita a um importador do mercado externo, permitindo à empresa obter mais informação acerca desse mercado, maior proteção da marca e maior controlo sobre os canais de distribuição e plano estratégico de marketing, no entanto possui as desvantagens de trazer maiores custos de estrutura, bem como como maior risco e mais dificuldades na fase inicial (Simões et al, 2013).
- Exportação indireta: esta envolve a utilização de intermediários no próprio mercado doméstico e consequentemente um menor controlo e informação sobre o mercado, mas permite que haja uma maior facilidade de penetração inicial, assim como menos risco e menores custos de estrutura associados (Simões et al, 2013).

➤ **Franchising**

Para Simões et al (2013) *franchising* é o acordo pelo qual uma empresa (franqueador ou *franchisor*) cede a outra (franqueado ou *franchisee*) o direito de explorar, sob uma imagem e num contexto e espaço claramente definidos, um determinado negócio. O *franchising* aplica-se sobretudo à prestação de serviços, embora se venha desenvolvendo também o *franchising* industrial.

➤ **Licenciamento**

O licenciamento é um acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de *royalties*. Os contratos de licença podem incluir também a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação pessoal (Simões et al, 2013).

➤ **Joint Ventures**

Estas representam associações entre duas ou mais empresas com vista à implantação de uma empresa comum, ou seja, participam no capital social de uma entidade juridicamente independente, partilhando os investimentos e os lucros, mas também o risco (Simões et

al 2013). Este tipo de internacionalização já confere à empresa um controlo de gestão considerável sobre as operações. De referir que para alguns autores as *joint ventures* são já uma forma de IDE (investimento direto externo).

➤ **IDE**

Este tipo de entrada é caracterizado por um elevado comprometimento, investimento e risco por parte das empresas. No entanto, proporciona uma ação global do ponto de vista organizacional da empresa concentrada ao nível de gestão, marketing, tecnologia, recursos humanos e assim a possibilidade de exploração das próprias vantagens competitivas no mercado alvo (Ferreira, 2011).

Segundo esta perspetiva de internacionalização o investimento é feito normalmente de duas formas: aquisição de empresa ou implementação da empresa de raiz.

- Aquisição: esta forma de entrada permite maior facilidade e eliminar barreiras à entrada, bem como processos de burocracia morosos. A aquisição possui a vantagem de não ser um processo iniciado de raiz, pelo que a empresa adquirida já possui uma rede de contactos e clientes, o que acelera o processo de integração no mercado. Para Horská et al., (2014) algo que pode suceder é a criação de uma subsidiária criada de raiz ser vista, no novo mercado, como uma ameaça cultural e económica, pelo que esta situação pode ser evitada adquirindo uma empresa já estabelecida nesse mercado.
- Investimento de raiz: investimento na construção de raiz de uma filial da empresa no novo mercado. É exigido à empresa maior envolvimento e compromisso com o novo mercado, no entanto, existe maior controlo e possibilidade de obtenção de lucros acima da média. Os custos e riscos são superiores aos da aquisição (Araújo, 2008).

2.3 Teorias de internacionalização

2.3.1 Modelo de Uppsala

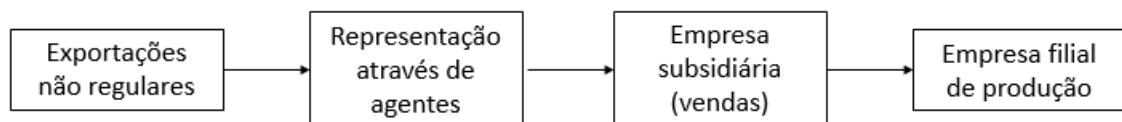
O Modelo de *Uppsala* ou também denominado *U-Model* foi desenvolvido na Universidade de *Uppsala* na Suécia (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). No que toca à problemática da internacionalização empresarial é um dos mais importantes modelos, explicando as principais variáveis críticas no processo de internacionalização de uma empresa.

Este modelo defende que a internacionalização é um processo gradual de aprendizagem crescente, constante e de conhecimento dos mercados externos, baseando-se em fases evolutivas de internacionalização pelas quais a empresa passa ao longo do processo, repetindo-se nos diferentes mercados e denominando-se no seu conjunto por “cadeia de estabelecimento” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Para Johanson & Vahlne (1977) existem quatro fases no processo de integração da empresa em mercados internacionais:

- 1 - Não existem exportações regulares, ou seja, estas são realizadas de forma esporádica possibilitando apenas um contacto inicial com um novo mercado;
- 2 - A exportação é feita através de um intermediário ou agente, proporcionando um maior conhecimento;
- 3 - Estabelecimento de uma subsidiária internacional, permitindo à empresa um maior controlo;
- 4 - Existência de pelo menos uma filial produtiva no estrangeiro.

Figura 4: Cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Com o evoluir da afetação de recursos e o conhecimento sobre os mercados externos, as empresas tendem a aumentar gradualmente o seu empenho nos mercados em que se pretendem inserir. Já a falta de conhecimento e de recursos são vistos como as maiores barreiras para a internacionalização segundo esta teoria.

A experiência é um ponto crucial do processo, pelo que para os autores (Johanson & Vahlne, 1977) à medida que é obtida, a distância psicológica entre as empresas e os mercados externos diminui.

2.3.2 Teoria das Redes

Mais recentemente (Johanson & Vahlne, 2009), procederam a uma revisão do modelo de 1997, em que fazem referência à teoria das redes referindo a importância da existência de

redes de relacionamento. Este modelo defende que o processo de internacionalização e o sucesso ou fracasso do mesmo depende também das redes em que a empresa se insere. Nesta revisão por parte dos autores, passa assim a atribuir-se um maior peso às redes empresariais que necessariamente ao conhecimento que as empresas detêm dos mercados/países. A pertença a redes (*insidership*) é assim vista como um fator crítico de sucesso no processo internacionalização, possuindo três pilares essenciais - conhecimento e aprendizagem; confiança e compromisso; desenvolvimento de oportunidades.

2.3.3 Paradigma Eclético de Dunning

Esta teoria, proposta por Dunning (1988), tem por objetivo encontrar padrões das operações nas cadeias de valor e formas de produção internacional de uma dada empresa. Para o autor, quando uma empresa pretende iniciar o processo de internacionalização, a mesma deve ter vantagens competitivas sobre os concorrentes que vai encontrar a operar nesses mercados.

Assim, o objetivo final desta teoria é explicar os motivos que levam a que uma empresa abra uma subsidiária no exterior. Para isso, o autor especifica três conjuntos de vantagens, as chamadas Vantagens de OLI:

1 - Vantagens de Propriedade (*Ownership* – O)

O primeiro conjunto de vantagens prende-se com as vantagens próprias que a empresa detém de si, ou seja, vantagens estruturais como é exemplo uma hipotética “superioridade tecnológica”;

2 - Vantagens de Localização (*Location* – L)

Segundo este aspeto o mercado destinado para a internacionalização deve oferecer vantagens como *know-how*, custo/qualidade do trabalho, economias de escala, entre outros aspetos vantajosos para a empresa que se pretende internacionalizar. As vantagens de localização dos diferentes países possuem um papel preponderante para as empresas na hora de determinar em que país investir.

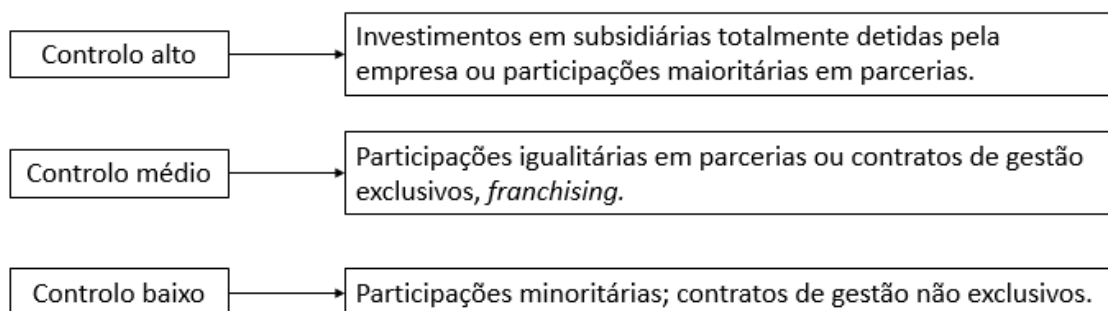
3 - Vantagens de Internalização (*Internalization* – I)

As vantagens de internalização materializam-se na integração de transações no interior da empresa. Isto significa, que a empresa vai obter vantagem em transacionar ativos utilizando a sua própria estrutura e hierarquia e até em certas situações empresas do grupo, do que utilizar agentes externos.

2.3.4 Teoria dos Custos de Transação

Anderson e Gatignon (1986) centram o seu estudo acerca do processo de internacionalização e dos modos de entrada nos mercados externos com base em duas variáveis, sendo elas o nível de controlo e o custo que a empresa está disposta a incorrer nesse processo. À semelhança dos outros autores estes também defendem que a escolha do modo de entrada é determinante para o sucesso do processo de internacionalização. Esta teoria reside nomeadamente numa questão base, sendo ela: o mercado de destino apresenta potencial para que o retorno da operação cubra os custos de um controlo alto? Respondendo a esta questão a empresa deve ser pragmática e caso esse potencial não se verifique os métodos de controlo alto não devem ser considerados sob pena de nefastas consequências para a empresa. Sendo assim, até condições contrárias é preferível adotar um perfil mais defensivo e considerar métodos de baixo controlo. Posto isto, para os autores existem três tipos de controlo que se pode exercer como se pode verificar na figura seguinte.

Figura 5: Tipos de controlo na internacionalização das empresas



Fonte: Elaboração própria baseada em Anderson e Gatignon (1986)

2.3.5 Modelo Holístico

Ortiz et al. (2012) desenvolveram um estudo no qual desenvolveram um modelo holístico em que a internacionalização é explicada com base em três grandes vetores e teorias pré-existentes interligadas, sendo elas: a *resource based view*; a abordagem gradualista de *Uppsala* e o modelo das redes.

Assim *resource based view* é a teoria do campo da estratégia empresarial que visa determinar o potencial que uma dada empresa tem em conseguir vantagem competitiva através da identificação e valorização de recursos e capacidades que detenha, ou seja, quer os recursos tangíveis quer os intangíveis e processos de gestão são vistos como

capacidades que a empresa detém e pode replicar no exterior. A abordagem gradualista já mencionada anteriormente, através do modelo de *Uppsala*, que tem na sua génese o conhecimento dos mercados para reduzir a incerteza e a distância psicológica é outra parte nesta teoria. Por fim alia-se às duas teorias já referidas o modelo das redes, em que o sucesso da internacionalização não depende exclusivamente do esforço individual da empresa mas sim da interação que esta apresenta nas redes empresariais existentes no seu contexto de atividade. Posto isto a teoria explica a internacionalização através do *mix das três* teorias mencionadas, respondendo ainda cada uma dessas teorias às questões o quê, como e quando, como se pode visualizar na figura seguinte.

Figura 6: Modelo holístico do estudo do fenómeno da internacionalização



Fonte: Ortiz, Emeterio, e Menorca (2012)

2.3.5.1 As dimensões culturais de Hofstede

A dimensão cultural é bastante reveladora acerca das características de uma sociedade ou país, pelo que é uma realidade que diferentes culturas reagem de forma diferente perante situações semelhantes. Assim, existem diversas dimensões que possibilitam classificar culturas, contudo, a abordagem das dimensões culturais de Hofstede tem sido o quadro cultural mais utilizado a nível global.

A Teoria das Dimensões Culturais criada por Hofstede possui um conjunto de dimensões que examina de que forma os valores culturais afetam o comportamento de uma sociedade. Estes dados permitem assim retirar ilações acerca da forma de como as pessoas de uma cultura podem agir e interagir (Hofstede, 1993).

Segundo esta teoria quando uma empresa internacionaliza e está presente em diversos países, não pode existir uma gestão e estratégia únicas para toda a empresa. Isto acontece porque as culturas são diferentes umas das outras e por sua vez os clientes possuem necessidades e comportamentos diferentes de país para país. Assim, para o autor desta teoria, uma empresa deve adaptar-se à cultura da sociedade em que a empresa está inserida.

O esquema de classificação cultural criado por Hofstede compreende assim, os seguintes pilares que caracterizam uma cultura:

➤ Índice de Distância do Poder

Esta dimensão quantifica o quanto uma sociedade se deixa subjugar ao poder. Assim, se existe um baixo índice de distância ao poder normalmente estamos perante sociedades com hierarquias mais horizontais e mais democratizadas, de que é exemplo as cultura dos países nórdicos. Por sua vez, ao existir um elevado nível de distância ao poder existe uma hierarquia mais vincada, uma sociedade não tão democratizada, e com desigualdades.

➤ Aversão à Incerteza

Esta dimensão demonstra como uma sociedade lida com o desconhecido e inesperado. Uma forte reticência perante o desconhecido caracteriza sociedades menos audazes e mais reticentes perante a incerteza, por outro lado, em culturas com fraca aversão à incerteza, existe uma maior tolerância ao desconhecido.

➤ Individualismo vs Coletivismo

Nesta dimensão é possível perceber em que medida os cidadãos preferem agir individualmente com foco nos seus próprios interesses, ou se por outro lado preferem agir de uma forma coletivista. Mais uma vez, países nórdicos são pioneiros neste índice, por sua vez, países africanos apresentam-se bastante debilitados neste indicador.

➤ Masculinidade vs Feminilidade

Esta dimensão averigua se a masculinidade é dominante numa sociedade, ou por outro lado predomina a feminilidade. As sociedades que possuem uma maior dimensão de

masculinidade tendem a ser mais assertivas e centradas no sucesso, ao passo que as que possuem uma maior feminilidade focam-se em construir relações e na qualidade de vida, ignorando os resultados para o sucesso.

➤ Orientação a longo prazo vs Orientação a curto prazo - distingue as sociedades

Nesta dimensão é averiguada a visão que as sociedades têm acerca do seu futuro relativamente a uma perspectiva de longo prazo ou de curto prazo.

➤ Indulgência vs Restrição

Este último indicador mede o grau de controlo que os indivíduos possuem relativamente aos seus desejos e impulsos. Assim, quando existe um nível de controlo fraco destes desejos uma sociedade, é considerada mais livre, por outro lado, quando existe um controlo maior dos desejos e impulsos é sinónimo de existência de restrições.

Estes indicadores são assim uma ferramenta importante para criar padrões culturais de sociedades e deste modo coloca-los à disposição de quem necessita deles, como é caso as empresas em processos de internacionalização.

2.3.6 *Born Globals*

A designação de *Born Global* foi introduzida por Rennie (1993) após o mesmo ter verificado que várias empresas australianas tinham como característica principal e comum o facto de não terem seguido um processo lento e gradual de envolvimento no comércio internacional. Por outro lado, praticamente desde a sua origem, já tinham nascido globais. Assim, a designação *Born Globals* refere-se a empresas que desde a sua criação e em pouco tempo, cresceram muito a nível internacional.

Para Gabrielsson et al, 2008 os fatores-chave para a criação e desenvolvimento das *born globals* são os seus empreendedores e a sua visão global.

Estas empresas quando nascem, o seu enfoque e visão já é na exploração do mercado internacional e de se globalizar rapidamente, sem que tenham tido experiências prévias de internacionalização ou mesmo operações em território nacional.

Esta teoria caracteriza-se por ser completamente oposta ao modelo de *Uppsala*, pois enquanto nas *Born Globals* a internacionalização é feita desde início e o mais rápida possível, no modelo de *Uppsala* a internacionalização é lenta e incremental e conservadora.

2.4 Desafios no processo de internacionalização

Para Rodrigues (2012) o processo de internacionalização está sujeito a condicionalismos e desafios diversos, sendo que as dificuldades sentidas pelas empresas estão relacionadas com três fatores distintos:

➤ Fatores internos à organização

Escassez de recursos, limitação do conhecimento dos mercados externos, falta de conhecimento do mercado doméstico, escassez de experiência internacional na gestão, dimensão reduzida e dificuldades na escolha dos melhores parceiros locais;

➤ Fatores relativos a parceiros

Fraco posicionamento competitivo e fraco domínio tecnológico, lacunas no domínio do próprio mercado, diferenças na cultura organizacional e nacional, insuficiências nos canais de distribuição, comportamento oportunista e falta de sincronização estratégica dos parceiros;

➤ Fatores referentes ao ambiente

Enquadramento fiscal e função administrativa local com grandes diferenças, medidas insuficientes de apoio à exportação, falta de acesso a informações acerca de oportunidades de negócio e investimento, distância geográfica, limitações governamentais e de financiamento local, falta de dinamismo do mercado local e a má situação socioeconómica, bem como falta de infraestruturas.

2.4.1 A análise PESTAL como forma de analisar ambientes empresariais

A análise do meio envolvente às empresas é crucial, pois da componente externa dos países podem emergir diversas oportunidades e ameaças. Para Johnson et al., (2008) para avaliar os fatores externos às empresas ou “indutores-chave de mudança” faz-se a análise ao ambiente Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal (PESTAL) no local onde a organização está inserida. Assim, esta macro análise é uma boa base de comparação de contextos empresariais, comparando todos os fatores relevantes e que podem influenciar a vida de uma empresa num determinado país.

3 A Internacionalização da Delta e a comparação do contexto empresarial português e espanhol

3.1 Caso de Estudo

No contexto empresarial atual de grande concorrência entre as empresas, tornou-se e torna-se cada vez mais necessário internacionalizar, de modo a conseguir economias de escala, e assim, diluir custos operacionais por maiores volumes de negócios. Este facto torna-se ainda mais relevante quando se trata de empresas com grandes ambições expansionistas e de crescimento, mas que no entanto estão inseridas em economias com pequenos mercados internos, de que é exemplo a economia portuguesa.

A Delta cedo percebeu que o mercado português estava saturado, com pequena margem para crescer, e assim, gradualmente, foi iniciando a sua expansão internacional. Por diversos fatores, é reconhecido o sucesso que foi a internacionalização desenvolvida pela Delta, nomeadamente no caso espanhol. Assim, urge a necessidade neste trabalho, de perceber de que modo as teorias de internacionalização previamente mencionadas no capítulo 2 justificavam à data e continuam a justificar uma internacionalização para o mercado espanhol.

Posteriormente, e aproveitando a revisão de literatura referente à internacionalização é feito um estudo, em que é comparado o contexto empresarial português e espanhol. Para a execução deste estudo é feita uma análise PESTAL ao mercado português e espanhol em simultâneo, comparando diversos indicadores e dados nas diversas dimensões da análise PESTAL. Tendo por base essa comparação tenta-se por fim, perceber de que modo as teorias de internacionalização estudadas têm compatibilidade com internacionalizações para estes mercados.

3.2 A internacionalização da Delta

A Delta Cafés iniciou a sua internacionalização na década de 80 com a entrada no mercado espanhol, atuando de forma direta, ou seja com IDE. A proximidade geográfica, e de certo modo cultural relativamente ao consumo de café, bem como a perspetiva de crescimento de negócio foram fatores importantes na tomada de decisão de criação da Novadelta Espanha. A sede em Espanha foi localizada na cidade de Badajoz, a escassos km de Campo Maior, sede da empresa em Portugal, corria o ano de 1986. A opção pela sede espanhola em Badajoz deveu-se à proximidade da sede da empresa mãe, e sendo assim da facilidade de supervisão.

No ano de 1998, doze anos depois de iniciar a expansão para o exterior a Delta Cafés entrou no mercado angolano também de forma direta à semelhança da entrada no mercado espanhol, criando a empresa AngoNabeiro e comercializando a marca Ginga. Esta aposta é perfeitamente justificável, pois para Simões et al (2013) as oportunidades são percecionadas como superiores quando o ritmo de crescimento económico e a dimensão do mercado forem maiores e a intensidade da concorrência e a presença de grandes concorrentes internacionais sejam menos acentuadas. A atração exercida por Angola resulta, em larga medida, da confluência destas duas considerações.

Em 2008 é criada a Novadelta France, sendo que neste mercado entrou inicialmente de forma indireta atuando através de distribuidores, no entanto posteriormente houve lugar a aquisições, passando assim a exercer-se a atividade de forma direta. Este modelo de entrada teve as vantagens de eliminar eventual tempo despendido em burocracias o que acelerou a entrada, mas também permitiu acesso ao conhecimento privilegiado que aqueles distribuidores possuíam daquele mercado. Este modelo foi mas tarde replicado nos casos da entrada no Luxemburgo e Brasil, passando a atuar nestes mercados de forma direta primeiro no Luxemburgo a partir do ano de 2011, com a criação da Novadelta Luxemburgo e depois no Brasil no ano de 2012 com a criação da Delta Foods Brasil.

Nos países onde tem presença direta, o crescimento tem sido efetuado não somente através de acordos com distribuidores e empresas de retalho, para a comercialização de produtos da marca Delta, mas também através da compra de distribuidores e pequenas empresas que permitam melhorar o serviço ao cliente da Delta Cafés nesses países.

Na atualidade 20% do volume de negócios da Delta Cafés advém de exportação, estando a empresa presente em 40 países, 8 deles com exploração direta.

A aposta internacional mais forte e de maior relevância centra-se desde o início no mercado espanhol, onde consta entre as 10 marcas mais comercializadas em Espanha, sendo esta uma aposta forte desde o início da expansão internacional.

Nos mercados internacionais, onde a Delta Cafés não está presente diretamente, a internacionalização passa pela colaboração da Delta com distribuidores, que possuem um conhecimento privilegiado desses mercados em concreto. Estes distribuidores da Delta Cafés encontram-se localizados sobretudo na Europa ocidental, sendo que existem atualmente já distribuidores em países da Europa de leste, como a Estónia, Ucrânia, e Roménia.

Na América do Norte a Delta Cafés está representada por distribuidores nos EUA, Canadá e México.

Em África verifica-se uma presença forte nomeadamente em países ex-colónias de Portugal, como Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e a já referida Angola.

Na Oceânia e Ásia a empresa encontra-se na Austrália e em países com forte crescimento económico e de consumo de café, os quais são exemplo a China e a Coreia do Sul.

Tabela 2: Estratégia de internacionalização por país

Estratégia Utilizada	Países				
IDE	Espanha	Angola			
1ª Exortação direta	França	Brasil	China		
2ª IDE (aquisições)	Luxemburgo	Suíça			
Exportação direta	EUA	Irlanda	Holanda	Moçambique	Austrália
	Canadá	Inglaterra	Alemanha	Guiné Bissau	...

Fonte: Elaboração própria

Concluindo como podemos verificar na tabela 1 a internacionalização da Delta Cafés pode ser dividida em 3 grupos. O primeiro referente aos países em que se optou por iniciar logo a comercialização com IDE através da criação de subsidiárias nos países de destino (Espanha e Angola). O segundo grupo consiste num conjunto de países em que inicialmente se ingressou através da exportação indireta para distribuidores, no entanto posteriormente houve lugar a IDE através de aquisições, existindo aí subsidiárias atualmente (França, Luxemburgo, Brasil, Suíça e China). O terceiro grupo corresponde ao conjunto de países para onde atualmente se faz exportação indireta através de distribuidores desses países, sendo provável que futuramente a empresa replique a estratégia já adotada nos países do segundo grupo e passe a ter subsidiárias nesses países também (EUA, Inglaterra, Holanda, Austrália...). De notar que excecionando o caso da internacionalização em Espanha e Angola, a Delta tem seguido o modelo de Uppsala, ou seja, tem adotado um processo de internacionalização gradual de aprendizagem crescente, constante e de conhecimento dos mercados externos em que se insere.

Podemos assim constatar que a internacionalização da Delta Cafés tem seguido uma “lógica de círculos na água” – esta lógica defendida por Simões et al (2013) refere que este tipo de internacionalização é começando por países mais próximos, quer geograficamente quer psicologicamente, estendendo-se gradualmente a países mais distantes. Para o autor as dificuldades de internacionalização tendem a ser encaradas como menores, em países geográfica e economicamente (casos de Espanha e França) ou psicologicamente (casos de Angola e do Brasil) próximos.

3.2.1 A internacionalização da Delta Cafés em Espanha à luz das teorias de internacionalização

Neste ponto, à luz das teorias de internacionalização e suas perspetivas, abordadas previamente, analisamos de que modo se justificou e fez sentido a internacionalização feita pela Delta Cafés em Espanha.

- **Perspetiva de *Uppsala***

A perspetiva de internacionalização de *Uppsala* aplica-se perfeitamente ao caso da internacionalização feita pela Delta em Espanha. Embora, o ingresso no mercado espanhol tenha sido oficialmente no ano de 1986 através de IDE, desde o início da atividade da empresa que a mesma exportava para o mercado espanhol.

Decorrente da localização privilegiada da empresa faziam-se inclusive vendas na zona fronteiriça a vendedores espanhóis, antes da livre circulação entre fronteiras do espaço Schengen. Este conhecimento e integração no mercado local junto à fronteira na zona da extremadura espanhola, permitiu conhecer bem o mercado. Assim, a Delta só decide internacionalizar-se como marca em Espanha, depois de dominar o mercado português, isto, fruto dos recursos e capacidade que foi podendo desenvolver. De referir ainda, que de modo a diminuir a distância psicológica com a sociedade espanhola, a Delta aproveitou o sucesso da imagem de Luís Figo quando este jogava em Espanha, associando-se ao jogador.

Como é conhecido, e é referido inclusive neste trabalho, o mercado espanhol, é um mercado de grande dimensão, pelo que a Delta, não se expandiu imediatamente para todo o país. Este é um processo que ainda está a decorrer, continuando-se portanto, uma postura de expansão gradual e calculada em linha, aliás, com o defendido pelo modelo de *Uppsala*. Atualmente, em muitas regiões de Espanha, a empresa ainda atua por via da distribuição indireta através de parceiros e distribuidores, o que permite ganhar

conhecimento do mercado nessas regiões. Este aspeto afigura-se particularmente relevante sobretudo porque o mercado espanhol possui alguma heterogeneidade entre as diversas regiões.

- **Perspetiva das Redes**

Esta perspetiva justifica de forma bastante forte, o motivo pelo qual a Delta entrou no mercado Espanhol logo com IDE e não de forma gradual como defende o modelo de *Uppsala*.

O facto de a empresa ser originária de um município junto à fronteira e ao seu fundador possuir diversas redes de contactos no país vizinho, e um grande conhecimento do mesmo, nomeadamente a região transfronteiriça, foi um fator facilitador para a internacionalização para Espanha.

- **Perspetiva de Dunning**

Esta perspetiva justifica e adequa-se plenamente à internacionalização feita pela Delta no mercado espanhol.

Começando pelas vantagens que a empresa detinha e detém, é notório que falamos de uma empresa cujo seu produto é de excelência e compete com os melhores produtos do setor do café existentes no mercado. Importa referir que aquando foi feita a internacionalização da Delta em Espanha, existia pouca concorrência de qualidade no setor do café, o que foi um fator diferenciador e catalisador para o sucesso no mercado espanhol. Evidentemente o Sr. Rui Nabeiro era profundo conhecedor desta realidade, quer da qualidade superior do seu produto, quer da sub-qualidade do café espanhol.

Relativamente às vantagens de localização que a empresa tinha e ainda detém são notórias e bastante favoráveis uma internacionalização para o mercado espanhol. A empresa, localizada em Campo Maior, confronta diretamente com a província de Badajoz. Esta proximidade permitiu uma fácil gestão das operações em território espanhol. A nível de distribuição também a proximidade a Espanha era um fator que não apresentava dificuldades. De referir ainda que, além da proximidade geográfica notória, o mercado espanhol, permitia ainda devido à sua dimensão economias de escala.

Por fim, a empresa detinha vantagens de internalização. O grupo Nabeiro possui diversas empresas, sendo prática recorrente realizarem transações entre a sua própria estrutura empresarial. Esta prática assegura ganhos financeiros em certas transações, manutenção

do conhecimento do negócio dentro da empresa, bem como previsibilidade de fornecimentos.

- **Perspetiva dos Custos de transação**

Embora esta teoria não se caduque e atribua grande vantagem à localização, esta acaba por influenciar fortemente as conclusões da aplicabilidade desta teoria. O facto de a sede da empresa estar localizada na fronteira de Portugal com Espanha, permitiu desde sempre um nível de controlo das operações muito elevado com ou praticamente os mesmos custos em diversas variáveis. O que significa que estamos perante vantagens de internalização, pois a empresa obtinha e continua a obter vantagem atualmente em transacionar produtos dentro da sua estrutura hierárquica e filiais.

Assim, por via e conhecimento do seu fundador, a Delta, perspetivou grande potencial no mercado espanhol, aliado à possibilidade de um nível de controlo elevado, com uma estrutura de custos que justifica a aposta no mercado espanhol. Entende-se portanto, perfeitamente segundo esta teoria, a decisão de internacionalização tomada pela empresa.

- **Perspetiva do modelo holístico**

À semelhança da perspetiva de Dunning, no entanto muito mais recente e moderna, esta assenta igualmente em três fortes vetores, sendo que todos eles justificam, e se compatibilizam com a internacionalização feita pela Delta.

Assim, o primeiro vetor dos recursos e capacidades estava presente na empresa, pois, como empresa altamente inovadora que é, e com produtos de excelência que possui, estava bem capacitada para competir a todos os níveis com os concorrentes que iria encontrar a operar no mercado espanhol.

A abordagem gradualista de *Uppsala*, e da distância psicológica embora não aplicada inicialmente aquando feito o IDE em Badajoz, tem sido feita atualmente, com uma expansão gradual nas diversas regiões espanholas.

Por fim, o vetor das redes, que deriva portanto da teoria das redes, como já referido anteriormente aplicou-se plenamente na internacionalização da Delta em Espanha, devido à grande rede de contactos que o Sr. Rui Nabeiro possuía nomeadamente na Extremadura.

- **Perspetiva das dimensões culturais de Hofstede**

Analisando esta perspetiva, e as suas diversas variáveis e indicadores, verificamos que existem algumas diferenças entre a sociedade portuguesa e espanhola, como é natural.

Quando se deu a entrada da Delta em Espanha essas diferenças eram ainda mais vincadas devido ao fechamento de ambos os países. No entanto, é também importante referir que embora haja diferenças culturais entre Portugal e Espanha, é muito mais o que é semelhante, que diferente em ambos os países, e por exemplo qualquer um dos países é culturalmente mais próximo um do outro, que é de um país nórdico por exemplo, em que as diferenças culturais são brutais.

Assim, aliando uma distância cultural relativamente próxima, a todos os fatores referidos nas outras teorias, o ingresso da empresa em Espanha é justificado cientificamente.

- **Perspetiva das *Born Globals***

A teoria das *Born Globals*, sendo uma teoria mais recente, e com características muito específicas não se aplica propriamente à internacionalização feita pela Delta em Espanha. Normalmente *born globals* são empresas que transacionam nomeadamente produtos digitais e tecnológicos, e que necessitam de baixos investimentos nos países de destino. Sendo assim, o mercado do café não reúne tais características, sendo necessário grande investimento e estruturas de apoio, sobretudo se a empresa pretende realizar operações diretas nesse mercado.

Ainda assim, embora a Delta Cafés não tenha nascido global, tem-se tornado numa, expandindo-se por diversos pontos do globo, no entanto de uma forma gradual, de modo a minorar os riscos.

3.3 Comparação do contexto empresarial português e espanhol

Portugal e a Espanha recriaram nos tempos recentes um relacionamento profundo e original (Reis, 2010) nas mais diversas áreas, nomeadamente na economia. A proximidade linguística e a existência de laços históricos influenciam fortemente a atratividade dos mercados (Simões et al, 2013), ainda assim, mesmo em países próximos, como Espanha, pode haver necessidade de alterar formatos de embalagens e sabores dos produtos, como sucedeu com a empresa de produtos alimentares Compal (Macedo, 2004).

Espanha apesar de ser um único país é constituído por 17 comunidades autónomas, algumas delas com grande heterogeneidade entre elas. Variáveis como hábitos de consumo, preferências dos clientes, capacidade de compra, nível de desenvolvimento e até clima e cultura apresentam grandes discrepâncias. Assim, para obter sucesso no

mercado espanhol é essencial uma preparação que tenha em conta as características referidas.

3.3.1 Análise PESTAL dos mercados Português e Espanhol

De modo a fazer uma comparação do contexto empresarial português e espanhol irá utilizar-se para análise macroeconómica de ambos os países a análise PESTAL, sendo que em cada aspeto se irá proceder à análise e comparação desse mesmo aspeto em ambos os países.

3.3.1.1 Política

Do ponto de vista político ambos os países pertencem à união europeia, compartilhando ambos as entidades supra nacionais europeias, possuindo aí alguma da sua soberania delegada.

Portugal é regido por uma República Constitucional semipresidencialista. O Chefe de Estado e comandante das forças armadas é o Presidente Marcelo de Rebelo de Sousa. O Primeiro-Ministro e Chefe de Governo é António Costa. No país existem quatro Órgãos de Soberania nacional, sendo eles: o já referido Presidente da República e Chefe de Estado, a Assembleia da República ou Parlamento, o Governo e os Tribunais. O país vive atualmente uma grande estabilidade política. A sociedade portuguesa é bastante homogénea, pelo que não existem movimentos separatistas ou conflitos consideráveis.

Espanha é composta por uma Monarquia Constitucional com uma Democracia Parlamentar. O Chefe de Estado e comandante das forças armadas é Rei Felipe VI. O Primeiro-Ministro e Chefe de Governo é Pedro Sánchez, em funções desde Junho de 2018. O parlamento espanhol é constituído pelo Senado, que tem como função representar as comunidades autónomas. A Espanha é um país com grandes problemas políticos e de governabilidade, havendo constantes confrontos entre as diversas forças políticas, o que se traduz em governos de minoria e consequente facilidade de queda dos governos. Além das divisões existentes entre as forças políticas existem também divisões entre as comunidades autónomas, e crispções com o poder central, sendo o caso mais notório e do conhecimento comum a Catalunha e as constantes manifestações pró-independência. Estas instabilidades geram grande instabilidade no país e consequente preocupação da sociedade e empresas relativamente ao futuro. Podemos assim perceber que o

panorama político em Espanha não é satisfatório e é um fator que as empresas devem ter em atenção quando planeiam investimentos no país.

Posto isto, do ponto de vista político Portugal é um país mais atrativo ao investimento empresarial pois é mais estável politicamente que Espanha.

3.3.1.2 Economia

A nível económico ambos os países têm a mesma moeda, o euro.

A dimensão do mercado Espanhol é consideravelmente superior ao português, sendo o mercado espanhol cerca de 6 vezes maior. Assim, Portugal possuiu em 2019 um PIB a rondar os 0,212 triliões, estando entre as 50 maiores economias mundiais e sendo responsável por 1.5% do PIB total da União Europeia. Já Espanha com um PIB a rondar os 1,2 triliões de euros é uma das 20 maiores economias mundiais, compondo assim o G-20. Em 2019 foi responsável por cerca de 8.9% do PIB total da União Europeia o que significa que é na atualidade a 4ª maior economia da União Europeia, não contando já com o Reino Unido (Eurostat, 2020).

A dívida pública portuguesa é consideravelmente superior à espanhola, sendo que a portuguesa em percentagem de PIB cifrou-se no ano de 2019 nos 117,7%, enquanto que a espanhola cifrou-se nos 95,5% (Eurostat, 2020a).

Relativamente à facilidade de fazer negócios, Portugal encontra-se na 39ª posição dos 190 países que compõem o ranking *Ease of Doing Business*, enquanto que Espanha encontra-se na 30ª posição (World Bank, 2020). Este dado vai em linha com a revelação feita em entrevista ao chefe de vendas da Novadelta, em que o mesmo referia que a facilidade de fazer negócios em Espanha era maior, nomeadamente pela menor burocracia existente que em Portugal. Ainda assim o mesmo também referiu que esse aspeto não trazia apenas benefícios, pois uma maior facilidade de fazer negócios e menor burocracia também pode ter como consequências por exemplo propensão a existência de evasão fiscal.

No índice de competitividade global em 2019, Portugal ficou em 34º lugar, já Espanha ficou no 23º lugar (The Global Competitiveness Report, 2019).

A taxa média de inflação tem-se mantido estável em ambos os países, tendo sido em Portugal de apenas 0,3% em e 0,8% em Espanha em 2019 (PORDATA, 2019).

A taxa de desemprego vinha baixando significativamente em ambos os países, sendo que Espanha apresenta uma taxa bastante superior ainda assim. Em Portugal no ano de 2019 o país terminou o ano com uma taxa de 6.7% (INE, 2020a), enquanto que Espanha terminou o ano com a taxa de 13.78% (INE, 2020b).

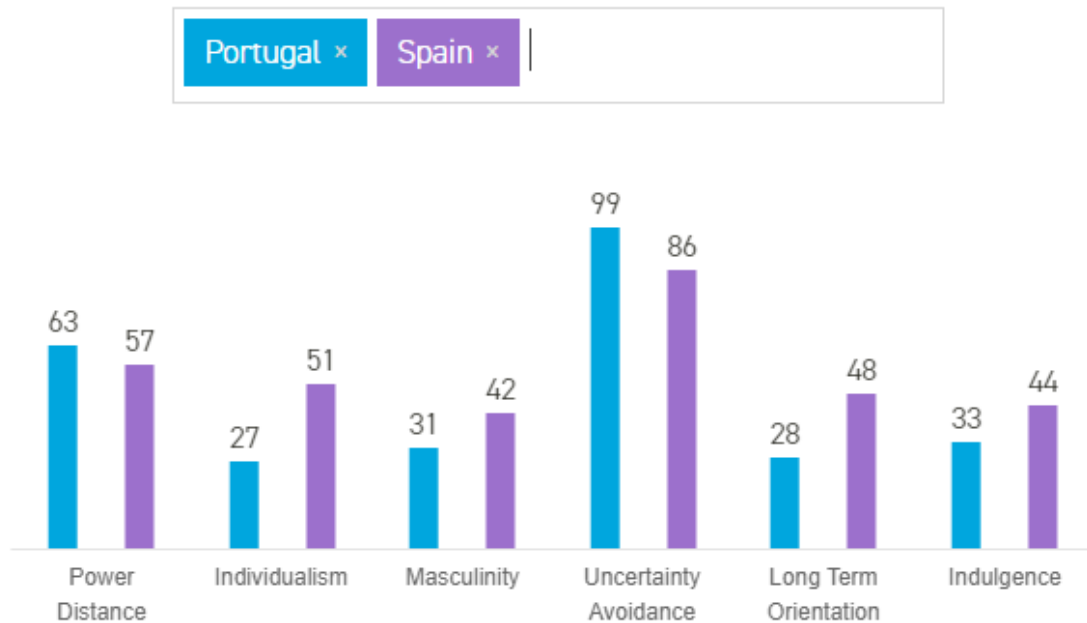
Devido às últimas circunstâncias relacionadas com a pandemia do COVID-19, ambos os países irão sofrer impactos brutais a nível económico pelo que a curto prazo se perspetiva e recomenda cautela por parte das empresas e dos seus investimentos além-fronteiras, pois não é possível prever como irá ser a recuperação económica ibérica, europeia e mundial. Assim, entre as muitas previsões para 2020 das mais diversas entidades, a do Fundo Monetário Internacional, perspetiva para Portugal uma queda do PIB de 8%, uma subida da dívida pública para os 135% do PIB, e uma subida da taxa de desemprego para os 13,9 %. Para Espanha prevê-se uma queda do PIB de 8,4%, uma subida da dívida pública para 113,4% do PIB, e uma subida do desemprego para os 20,8% (Fundo Monetário Internacional, 2020).

De um modo geral a nível económico podemos concluir que a economia espanhola apresenta uma maior pujança, com melhores indicadores na generalidade. Efetivamente a nível de mercado interno é um mercado incomparavelmente maior o que é bem latente pelos números apresentados do PIB de cada país. Portugal a nível económico segundo esta análise destaca-se relativamente a Espanha nos números do desemprego. É ainda importante referir que Espanha é um mercado altamente competitivo, com uma grande concorrência tanto das empresas locais como das estrangeiras (Enterprise Europe, 2010). Neste aspeto, embora Portugal também já apresente níveis de concorrência consideráveis, os diversos setores ainda são muito monopolizados por um reduzido número de empresas na generalidade.

3.3.1.3 Social e Cultural

Do ponto de vista cultural, a diferença que salta logo à vista e é provavelmente a mais vincada é a diferença linguística. Assim, em território português utiliza-se o português, e em Espanha o idioma dominante é o castelhano, bem como outros dialetos relativamente semelhantes.

Figura 7: Comparação cultural entre Portugal e Espanha



Fonte: Hofstede Insights

O modelo Hofstede que é amplamente utilizado para o estudo das culturas dos diversos países (Hofstede,2020). Assim, segundo este modelo que tem por base diversos parâmetros na comparação de culturas podemos verificar que apesar de algumas pequenas diferenças culturais Portugal e Espanha possuem culturas bastante semelhantes. Os países possuem mesmo diversas características em comum o que, num processo de internacionalização pode ser muitíssimo importante. Como é referido nomeadamente no modelo de *Uppsala* caso as culturas fossem maioritariamente ou completamente distintas, a internacionalização de empresas entre países como Portugal e Espanha seria muito mais complexa, demorada e exaustiva, podendo até resultar em fracasso.

Do ponto de vista social para o Legatum Prosperity Index (2020a), Portugal foi considerado o 26º país mais próspero do mundo. Este ranking baseia-se em indicadores como liberdade de expressão, saúde, e educação. Para este índice, o melhor indicador do país é a liberdade pessoal em que o país figura no 11º lugar. Relativamente a Espanha, o país foi considerado o 25º país mais próspero do mundo. Para este índice, o melhor indicador de Espanha é a saúde em que o país figura no 13º lugar (Legatum Prosperity Index, 2020b).

A percentagem de população portuguesa que tem acima de 25 anos e menos de 64, e que possui um diploma de ensino superior era de 26,1% em 2019, estando o país em 21º lugar

neste ranking a nível europeu. Relativamente a Espanha, a percentagem de população espanhola que tem acima de 25 anos e menos de 64, e que possui um diploma de ensino superior era de 38,3% em 2019, estando em 11º lugar neste ranking a nível europeu, 10 lugares acima de Portugal no ranking (PORDATA, 2019a).

Relativamente à satisfação das necessidades básicas humanas, em 2019 Portugal encontrava-se em 18º lugar do índice de progresso social mundial. Espanha encontrava-se um lugar acima de Portugal, em 17º lugar (Social Progress Imperative, 2019).

Em 2017 Portugal gastava 8,9% do seu orçamento com saúde o que corresponde a uma despesa de 1694,8€ por habitante, ficando em 15º no ranking europeu. Por sua vez, Espanha gastava igualmente 8,9% do seu orçamento com saúde o que corresponde a uma despesa 2221,1€ por habitante, ficando em 13º no ranking europeu e dois lugares à frente de Portugal (PORDATA, 2017).

No que concerne a despesas de proteção social em percentagem do PIB, em 2017 Portugal gastou 24,6% do seu orçamento, enquanto Espanha gastou 23,4% do seu orçamento (PORDATA, 2017a).

A taxa de risco de pobreza em Portugal em 2018 era de 43,7%, figurando o país no 11º lugar a nível europeu. Já relativamente a Espanha, a taxa de risco de pobreza em 2018 era de 44,6%, figurando o país no 8º lugar a nível europeu (PORDATA, 2018a).

A nível de cultura de negócios, na sociedade espanhola existe um certo grau de “nacionalismo”, que privilegia a relação com empresas espanholas. Assim, existe uma certa “desconfiança” dos espanhóis relativamente às empresas estrangeiras, por desconhecem a fiabilidade do produto e/ou serviço. Para melhores resultados é sempre preferível e mais frutífero um relacionamento direto e pessoal com os clientes, estabelecendo relações de amizade que são muito valorizadas nos negócios em Espanha (Enterprise Europe, 2010).

Na generalidade, os espanhóis não são faladores predominantes de línguas estrangeiras e têm dificuldades em compreender até o inglês, pelo que é de elevada importância adaptar o material promocional e informativo ao espanhol e facilitar assim a comunicação para eliminar barreiras culturais (Enterprise Europe, 2010). Neste aspeto, os Portugueses têm uma considerável facilidade de falar línguas, nomeadamente o inglês, sendo por isso um público-alvo mais fácil de atingir por empresas que queiram interagir com o público português.

A nível social podemos assim concluir que mesmo assim as semelhanças entre ambos os países são igualmente grandes, salvo poucos dados a apresentarem discrepâncias um pouco maiores entre os países.

3.3.1.4 Tecnologia

Na tecnologia Portugal em 2019, encontrou-se em 32º lugar no índice de inovação global, e Espanha em 29º lugar (Cornell University et al., 2019).

Relativamente à internet, em abril de 2020, Portugal estava em 24º lugar do índice mundial de rapidez de internet de banda larga, e Espanha figurava em 14º lugar, ou seja, 10 lugares acima de Portugal (SPEEDTEST, 2020).

Em 2019, 78,2% da população portuguesa utilizava a internet ativamente, enquanto que em Espanha a percentagem era de 92,5% (Internet World Stats, 2019).

Em 2018 Portugal para atividades de investigação e desenvolvimento atribuiu uma percentagem de 1,35% do seu PIB, valor superior aos 1,18% do PIB utilizados por Espanha (Península Ibérica em números, 2019).

Ambos os países têm experimentados nos últimos anos grandes avanços tecnológicos e criação de condições que potenciem o desenvolvimento tecnológico. Em Portugal por exemplo isso tem-se materializado com grande enfoque na forte aposta na *Web summit*, visando assim promover uma imagem de um país fortemente inovador, com grande capacidade a nível de infraestruturas e recursos humanos especializados na área tecnológica.

3.3.1.5 Ambiente

A nível ambiental, Portugal registou em 2018 uma taxa de lixo reciclado de 28,9%, ficando assim em 19º lugar em termos de ranking europeu. Já Espanha no mesmo período registou uma taxa de lixo reciclado de 36%, ficando assim em 15º lugar (PORDATA, 2018).

Relativamente à percentagem de território protegido para biodiversidade em 2018, Espanha tinha maior percentagem do seu território protegido do que Portugal. Esta cifra era de 27% em Espanha e de 21% em Portugal. De salientar que a nível europeu ambos os países figuram bem na estatística presente, pois a média europeia cifra-se nos 18% de território protegido para biodiversidade (Península Ibérica em números, 2019).

No global a nível ambiental Portugal e Espanha são dois países muito focados na descarbonização das suas economias e transição para economias mais verdes e sustentáveis. Um bom exemplo desta conduta seguida por ambos é a crescente utilização e implementação das energias renováveis em detrimento de combustíveis fósseis. De referir que esta transição energética poderá trazer e criar condições para criação de negócios e empresas nestas áreas.

3.3.1.6 Legal

Do ponto de vista legal, devido à grande abrangência de informação que este ponto possui, o mesmo será dividido em 3 tópicos para melhor perceção dos assuntos. Assim a divisão será entre as normas fiscais, tipos societários, e normas contabilísticas afetas às empresas de ambos os países.

- **Normas fiscais**

A nível fiscal o IVA em Portugal é de 23%, 13% ou 6%, enquanto em Espanha é de 21%, 10% ou 4% conforme o IVA seja à taxa normal, intermédia ou reduzida.

Em Portugal a tributação sobre os rendimentos gerados pelas empresas é feita a uma taxa de 21% por via do IRC. Em Espanha a esta tributação é feita por via do IS (*Impuesto de Sociedades*) a uma taxa de 25%. De referir que estas percentagens são meramente representativas devido a existirem outras minuciosidades que ainda afetam os valores a tributar.

- **Tipos societários**

Em Portugal os tipos societários estão previstos Código das Sociedades Comerciais ("CSC"), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86. De referir que existe também legislação específica para regular o regime jurídico de certos tipos de sociedades comerciais menos usuais e mais específicas, de que é exemplo o regime das sociedades gestoras de participações sociais. Em Portugal, os tipos societários adotados pela esmagadora maioria das empresas são as Sociedades Anónimas (SA), Sociedades por Quotas e Sociedades Unipessoais por Quotas (Lda.).

Os tipos de sociedades mais comuns em Espanha são as Sociedades anónimas (SA) e as Sociedades de Responsabilidade Limitada (SL), porque semelhantemente às sociedades por quotas portuguesas estas limitam a responsabilidade dos sócios ao valor económico

que eles têm de contribuir. Em Espanha aproximadamente 98% das empresas são sociedades de responsabilidade limitada.

Assim, verificamos que a nível de formas societárias as semelhanças são grande, inclusive, as regras previstas para estes tipos societários são bastante semelhantes em ambos os países.

- **Normas contabilísticas**

A nível contabilístico, a contabilidade em Portugal rege-se pelo SNC (Sistema de Normalização Contabilística), e em Espanha pelo PGC (*Plan General de Contabilidad*).

Os sistemas de classificação contabilísticos são circunstancialmente distintos em ambos os países como se pode perceber no quadro seguinte através das classes contabilísticas e sua respetiva ordenação.

Tabela 3: SNC vs PGC

SNC	PGC
Classe 1 - Meios Financeiros Líquidos	Classe 1 - Capital, Reservas, Resultados
Classe 2 - Contas a receber e a pagar	Classe 2 - Investimentos
Classe 3 - Inventários e ativos biológicos	Classe 3 - Inventários
Classe 4 - Investimentos	Classe 4 - Contas a receber e pagar
Classe 5 - Capital, Reservas e Resultados Transitados	Classe 5 - Meios Financeiros Líquidos
Classe 6 - Gastos	Classe 6 – Compras e Gastos
Classe 7 - Rendimentos	Classe 7 – Vendas e Rendimentos
Classe 8 - Resultados	Classe 8 - Gastos imputados ao resultado
	Classe 9 - Rendimentos imputados ao resultado

Fonte: Elaboração Própria

As Demonstrações Financeiras são obrigatórias para as empresas, quer seja no SNC ou no PGC, devendo as mesmas ser elaboradas no final do ano ou do período intercalar caso assim sejam obrigadas. Os dois sistemas de normalização dispõem de dois modelos para a apresentação das Demonstrações Financeiras - o modelo normal e o reduzido.

3.3.2 Mercado ibérico vs teorias de internacionalização

Feita a análise ao mercado Português e Espanhol às diversas dimensões que uma análise PESTAL permite, urge por fim aferir se faz sentido segundo as diversas teorias de internacionalização mencionadas neste trabalho internacionalizar para estes países advindo destes países.

3.3.2.1 Perspetiva gradualista e Modelo de *Uppsala*

Segundo esta perspetiva, embora se possa desenvolver uma internacionalização gradual no nível de compromisso e aposta nesse mercado em qualquer região do globo, evidentemente que a proximidade geográfica permite uma monitorização do processo mais eficiente.

A proximidade geográfica permite uma internacionalização gradual com um nível de risco relativamente reduzido. Inicialmente como prevê esta teoria gradualista poder-se-á fazer apenas exportação, até um nível máximo de compromisso em que existem filiais no país de destino. Assim, para as empresas ibéricas faz todo o sentido internacionalizar no mercado ibérico, sobretudo se estas empresas estiverem a iniciar a sua expansão internacional e não quiserem expor-se a um elevado nível de risco.

3.3.2.2 Perspetiva das Redes

Segundo esta teoria é imperativo a criação de redes de contactos para a proliferação nos mercados internacionais. Deste ponto de vista, mais uma vez, a proximidade geográfica é fator facilitador de criação redes muitas vezes criadas através da criação de confiança através da presença física.

Estas redes e construção de confiança afiguram-se particularmente importantes aquando se dá a internacionalização no espaço ibérico, pois por motivos históricos ainda existe uma certa “desconfiança” do espanhol relativamente ao português e vice-versa. Além disso, sobretudo no caso espanhol existe alguma reticência por parte dos consumidores a marcas estrangeiras independentemente do país que sejam.

Concluindo, a teoria das redes é compatível com a internacionalização em mercado ibérico, pois embora exista casos pontuais de dificuldades em criar redes e laços a aproximação entre os dois estados ibéricos tem permitido a criação de laços e uma maior abertura a negócios entre agentes destes países.

3.3.2.3 Perspetiva de Dunning ou das vantagens de OLI

Como referido previamente esta teoria afere a atratividade de uma internacionalização empresarial segundo as vantagens de OLI.

Assim, começando pelas vantagens de propriedade podemos contar que são vantagens que advêm da própria empresa, e como tal a atratividade do mercado destino não interfere, pelo que caso as empresas disponham destas vantagens próprias, será sempre vantajoso internacionalizar desde que a empresa tenha capacidade para isso.

Relativamente às vantagens de localização existem algumas diferenças entre a atratividade dos países. No que tange ao *know-how*, este é de excelência em ambos os países ibéricos pelo que é claramente uma vantagem. No custo/qualidade do trabalho Portugal tem alguma vantagem relativamente a Espanha, pois a mão-de-obra é de excelência tal como em Espanha, mas a um custo mais reduzido. Já relativamente às economias de escala, Espanha apresenta uma grande vantagem comparativamente a Portugal, pelo que é mais atrativa neste indicador.

Por fim, relativamente às vantagens de internalização são um pouco subjetivas e devem ser analisadas de empresa para empresa. No entanto é de esperar que devido a um pequeno diferencial de preços praticados entre ambos os países existam casos de empresas e grupos que obtenham vantagem com isso.

Concluindo, podemos constatar que segundo esta teoria a atratividade da internacionalização no mercado ibéricos depende muito de empresa para empresa. Constatamos também que as conclusões são dúbias devido a em certos casos e dimensões ser mais interessante o mercado português, e noutros o mercado espanhol.

3.3.2.4 Perspetiva dos Custos de Transação

Esta teoria quando abordada permitiu perceber que justifica muito a internacionalização não no mercado destino, mas sim no nível de risco e controlo que uma determinada empresa está disposta a incorrer.

Poderemos assim, retirar as ilações de que um nível de controlo elevado no mercado ibérico, devido à proximidade geográfica dos países em questão sairá mais barato e com um nível mais pequeno de risco que em outros países mais longínquos. No entanto, como referido inicialmente, esta teoria é aplicada muito a empresas diretamente, pelo que não

é possível encontrar uma ligação direta óbvia entre a teoria em causa e a atratividade de um determinado mercado.

3.3.2.5 Perspetiva do modelo holístico

Esta teoria é bastante completa e toca em pontos de enorme importância para as empresas em processos de internacionalização, pecando apenas por alguma ligação à escolha dos mercados para onde internacionalizar.

Assim, o primeiro vetor da teoria, o vetor dos recursos e capacidades de uma empresa, é algo muito específico de cada empresa, pelo que, caso os recursos valham nos mercados de destino existem vantagens em internacionalizar. Esta situação é algo que pode suceder a diversas empresas portuguesas e espanholas.

Relativamente, ao vetor gradualista e das redes e da sua adequabilidade para a internacionalização no mercado ibérico, os mesmos já foram abordados em pontos anteriores e com moderada tendência para uma adequabilidade à aposta no mercado ibérico.

Assim, à semelhança de outras teorias, esta possui compatibilidade moderada para apostas no mercado ibérico por parte das empresas destes países.

3.3.2.6 Perspetiva das dimensões culturais

Apesar de algumas pequenas diferenças culturais, como é normal apesar de tudo, as semelhanças entre ambas as culturas são maiores que as diferenças.

Nos indicadores de Hofstede de 2020 à exceção dos indicadores de individualismo e orientação de longo prazo as diferenças entre ambos os países não são consideráveis, o que afere e demonstra a semelhança cultural existente entre ambos os países.

Assim, podemos concluir que as dimensões culturais são a perspetiva que melhor justifica uma aposta na internacionalização em mercado ibérico.

3.3.2.7 Perspetiva das *Born Globals*

As *Born globals* são empresas de características muito específicas e distintas do restante tecido empresarial. No entanto existem características nos mercados em que se inserem que naturalmente as atraí ou por outro lado repele desses mercados.

Neste sentido, no caso das dimensões culturais pouco afetam na internacionalização deste tipo de empresas e como tal pouco influenciam ou serão importantes numa internacionalização no mercado ibérico.

Por outro lado, parâmetros económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais serão de grande importância para estas empresas pois ao nascerem globais buscam o melhor ecossistema possível para se instalarem.

Assim, embora os países ibéricos como se pode constatar na análise PESTAL não estejam no topo mundial em praticamente nenhum indicador de desenvolvimento são países enormemente desenvolvidos e estáveis, pelo que o mercado ibérico será compatível para a internacionalização das *Born globals*.

3.3.3 Resultados

Este estudo permitiu chegar a algumas conclusões importantes e interessantes primeiramente relativas à comparação do contexto empresarial português e espanhol, e posteriormente conclusões relativas à aplicabilidade das teorias de internacionalização em contexto de internacionalização em mercado ibérico.

No que concerne à análise do mercado português e espanhol por via da análise PESTAL podemos concluir que o mercado português e espanhol são de grande semelhança. Os aspetos em que ambos os países diferem consideravelmente têm a ver com a estabilidade política e territorial maior em Portugal, e com a muito maior dimensão do mercado espanhol relativamente ao português a nível económico.

Relativamente à última parte do estudo em que compara o nível de interação das teorias da internacionalização abordadas, com a sua aplicabilidade e possível justificação para ingressar no mercado ibérico vemos um nível moderado de interação. Estas conclusões permitem concluir que existem duas possíveis causas para este nível moderado de interação. Em primeiro lugar será justificável criar teorias que enfatizem ainda mais e deem mais relevo ao papel das características do mercado destino em processos de internacionalização. Por outro lado este nível moderado de interação poderá ser prova de que o que mais conta num processo de internacionalização são mesmo fatores afetos às empresas como os recursos e capacidades diferenciadores, as redes de que dispõem, bem como as estratégias de internacionalização utilizadas.

Tabela 4: Nível de interação entre as teorias de internacionalização e a análise ao mercado ibérico

Perspetivas	Análise PESTAL mercado ibérico
Gradualista	Nível de moderado de interação
Perspetiva das Redes	Nível moderado de interação
Dunning	Nível moderado de interação
Custos de Transação	Nível baixo de interação
Modelo holístico	Nível moderado de interação
Dimensões culturais	Nível elevado de interação
<i>Born Globals</i>	Nível moderado de interação

Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÃO

Fazendo um balanço daquilo que foi o estágio na Novadelta España, é bastante evidente que as expectativas foram largamente ultrapassadas em todos os aspetos, o que aumentou a motivação, satisfação e sentimento de pertença à organização, por parte do formando (Camara, 2007). O facto de o estágio ser realizado em Espanha permitiu também o crescimento do estudante, quer a nível linguístico, quer em outros aspetos de âmbito pessoal.

O cumprimento das tarefas no decorrer do estágio teve o acompanhamento do supervisor, bem como a disponibilidade incansável de outros colaboradores que se demonstravam sempre prontos a ajudar. Assim, o estágio permitiu não só aplicar os conhecimentos adquiridos na parte letiva do mestrado, bem como aprofundar conhecimentos de gestão. À semelhança daquilo que transparece para o exterior a empresa pauta-se por uma enorme conduta de profissionalismo, inovação constante de métodos e produtos, bem como por uma preocupação com os seus recursos humanos que é de louvar. A empresa dispõe ainda de uma grande equipa, que junta pessoas com larga experiência, com pessoas mais jovens e criativas.

No seguimento do já referido, o estágio foi uma experiência de grande enriquecimento, não apenas na vertente de aprendizagem profissional, mas também a nível pessoal. A equipa com quem privei de perto além dos conhecimentos transmitidos foi incansável também a nível pessoal, permitindo inclusive que a nível linguístico me tenha tornado bastante capaz no idioma espanhol. A prova de que existia um grande envolvimento entre a equipa e o estudante é de que por diversas vezes foram atribuídas tarefas de grande responsabilidade, o que também permitiu crescer.

Durante o estágio tive a oportunidade de me inteirar da gestão que é feita de grosso modo num tipo de empresas de dimensão já bastante considerável nas diversas dimensões da gestão. De grande importância foi a utilização do ERP da empresa que serve de apoio em inúmeras situações, sendo portanto uma ferramenta de importância crucial na gestão da empresa.

Na parte mais empírica deste trabalho deu-se primeiramente o estudo da internacionalização feita pela Delta em Espanha, à luz das teorias de internacionalização abordadas. Posteriormente, fez-se um estudo que abordou a comparação do contexto empresarial português e espanhol, ou seja, da atratividade do mercado ibérico para

internacionalizações de empresas precisamente com origem nos países ibéricos, para o país oposto ao de origem. Desta componente empírica, percebeu-se através da análise das diversas dimensões da análise PESTAL que são mais as semelhanças entre Portugal e Espanha, que as suas diferenças.

Numa segunda parte da componente empírica, aferiu-se a compatibilidade e adequabilidade de algumas teorias de internacionalização para justificar hipotéticas internacionalizações no mercado ibérico. Deste estudo pode-se concluir que a compatibilidade e adequabilidade eram moderados, devido sobretudo ao facto de o que justifica mais as internacionalizações de empresas ser os recursos e capacidades das mesmas, que propriamente as características dos mercados destino.

Os conhecimentos adquiridos na parte letiva do Mestrado em Gestão Empresarial vieram a revelar-se cruciais no decorrer do estágio bem como na elaboração do relatório.

Esta etapa a nível académico mostrou ser muito importante, pois para muitas pessoas este pode ser o primeiro contacto com o mundo do trabalho, pelo que é uma preparação muito importante. O estágio também possui a vantagem de figurar bem em qualquer currículo, pois significa que a pessoa já tem alguma experiência. A elaboração do relatório também permite ganhar *skills* importantes de pesquisa e tratamento de informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addo-Tenkorang, R., e P. Helo. “Enterprise resource planning (ERP): A review literature report.” World Congress on Engineering and Computer Science, Ao, S. I., & International Association of Engineers. San Francisco, USA: Newswood Ltd, 2011.
- Anderson, E. e Gatignon, H. (1986), Modes of foreign entry: a transaction costs analysis and propositions, *Journal of International Business Studies*.
- Andersen, O. (1997), Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*.
- Araújo, J. F. 2008. The impact of internationalization on firm’s performance – A qualitative study of portuguese SMEs. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Business School, Lisboa.
- Aulakh, P.S.; Kotabe, M.; Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3): 342-361
- Bettencourt, M. M. 2009. A Internacionalização do Compal Essencial para o Mercado Polaco. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Business School, Lisboa.
- Carvalho, J. C. Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Câmara de Comércio e Indústria Luso-Espanhola (2019). Como criar uma empresa em Espanha. Retirado de: <https://www.portugalespanha.org/images/DOCUMENTOS/CRIAR-EMPRESA-EM-ESPANHA.pdf>, consultado a 20 de agosto de 2020
- Camara, P. B., Rodrigues, J. V., & Guerra, P. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.
- Clanchy, J. & Ballard, B. (2000). *Como escrever ensaios: um guia para estudantes*. Lisboa: Temas & Debates.

- Comissão de normalização contabilística (2020). SNC - INSTRUMENTOS CONTABILÍSTICOS. Disponível em: http://www.cnc.min-financas.pt/Instrumentos_snc2016.html, consultado em 29/07/2020.
- Cornell University, INSEAD & The World Intellectual Property Organization. (2019). The Global Innovation Index 2019 (12ª ed.). Geneva: World Intellectual Property Organization; & New Delhi: Confederation of Indian Industry. Retirado de: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>, consultado a 04 de maio de 2019
- Cunha, Maria João (2009). Manual de normas y procedimientos de las delegaciones comerciales de España. Badajoz: Novadelta Comercio Cafés España, S.A.U.
- Delta Cafés. (2020). Site oficial. Disponível em: <https://www.deltacafes.pt/>, consultado em 24/05/2020.
- Dunning, J. H. (1998), Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? Journal of International Business Studies.
- European Commission (2020). TRADE HELPDESK. Disponível em: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/pt/iva-nos-estados-membro-da-ue>, consultado em 29/07/2020.
- Eurostat. (2020). Gross domestic product (GDP) at market prices. Retirado de: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pco=de&tipsau10&plugin=1>, consultado a 19 de abril de 2020.
- Eurostat. (2020a). General government gross debt. Retirado de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_17_40/default/table?lang=en, consultado a 26 de abril de 2020
- Ferreira, M., Cordeiro, R. 2008. Formulação da estratégia – Internacionalização. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra.
- Ferreira, M.P.; Santos, J.C.; Reis, N. & Marques, T. 2010. Gestão Empresarial (3ª Edição). LIDEL
- Fundo Monetário Internacional. (2020). World Economic Outlook. Retirado de: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2020/01/weodata/weorept.aspx?sy=2014&ey=2021&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=48&pr1.y=13&c=182%2C184&s=NGDP_RPCH%2CPPPGDP%2CNGDPRPPPPCPCH%2C

PCPIPCH%2CPCPIEPCH%2CLUR%2CGGXCNL_NGDP%2CBCA_NGDPD
&grp=0&a=, consultado a 26 de abril de 2020

Gabrielsson, M., Kirpalani, V., Dimitratos, P., Solberg, C., & Zucchella, A. (2008). Born Global: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*.

Hansson, A., Hedin, K. (2007). Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks. Sweden: Uppsala University.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Organizational Behavior* (12ª Edição ed.). SouthMWestern: Cengage Learning.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

Horská, E., Prokeínová, R., Gálová, J., Kádekóv, Z., Krasnodbski, A., Maitah, M., Matysik-Pejas, R., Paluchová, J., Nagyová, L., Omarkulova, M., Pibyl, M., Smutka, L., Szabo, Z. & Wach, K. (2014). *International Marketing Within and Beyond Visegrad Borders*. Cracovia: Wydawnictwo Episteme.

HOFSTEDE INSIGHTS (2020). Hofstede Insights. Retirado de: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, consultado a 01 de junho de 2020

Kim, J. (2009). Activity-based framework for cost savings through the implementation of ERP system. *International Journal of Production Research*.

INE. (2020a). Taxa de desemprego. Retirado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1114&xlang=pt, consultado a 23 de abril de 2020

INE. (2020b). Tasa de paro. Retirado de: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595, consultado a 23 de abril de 2020

Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas (2016). Plan General de Contabilidad. Disponível em: <http://www.icac.meh.es/Documentos/Contabilidad/1.Nacional/01.PGC/01.Texto>

[%20en%20vigora%20partir%201-01-2016/4.PGC%202016-%20Modificaciones%20RD602-2016.pdf](#), consulta em 29/07/2020.

Internet World Stats. (2019). Internet in Europe Stats. Retirado de: <https://www.internetworldstats.com/stats4.htm?fbclid=IwAR2CFUnFQLkT9TpqlprqUPVz6jk6tS5F7-tnbfdxq530QUXHelzmHfEAHg#europe>, consultado a 04 de maio de 2020.

Johanson, J., Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm – four swedish cases. *Journal of Management Studies* 12, 305-352. Reino Unido: Blackwell Publishing Limited.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies* 8 (1), 23-32.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Reino Unido: Financial Times, Prentice Hall.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.

Legatum Prosperity Index. (2020a). The Legatum Prosperity Index 2019. Retirado de: <https://www.prosperity.com/globe/portugal>, consultado a 30 de abril de 2020.

Legatum Prosperity Index. (2020b). The Legatum Prosperity Index 2019. Retirado de: <https://www.prosperity.com/globe/spain>, consultado a 30 de abril de 2020.

Macedo, Manuel F. F. (2004), “A marca na criação de valor em contexto internacional”, Dissertação de Mestrado, Lisboa, ISEG.

Manual corporativo da delta cafés
https://www.deltacafes.pt/DeltaFiles/content/201206/mwrzgs4s.hzr_449f0b99_contentfile.pdf

Oliveira, Rafael. (2014). O Desenvolvimento Estratégico internacional da Delta Cafés. Dissertação de Mestrado, Lisboa, ISCTE.

Ortiz, Rubén Fernández, Emeterio, Mónica Clavel San, e Menorca, Leonor González (2012), A quantitative measure of the gradualist approach to internationalization, Global Journal of Business Research 6(3), 23-35.

Península Ibérica em números. (2019). https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=419976757&PUBLICACOESmodo=2, consultado a 14 de setembro de 2020.

PORDATA. (2017). Despesas da protecção social em % do PIB. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Europa/Despesas+da+protec%c3%a7%c3%a3o+social+em+percentagem+do+PIB-1578>, consultado a 20 de maio de 2020.

PORDATA. (2017a). Despesa em cuidados de saúde por habitante (Euro). Retirado de: [https://www.pordata.pt/Europa/Despesa+em+cuidados+de+sa%c3%bade+por+habitante+\(Euro\)-1963](https://www.pordata.pt/Europa/Despesa+em+cuidados+de+sa%c3%bade+por+habitante+(Euro)-1963), consultado a 23 de maio de 2020.

PORDATA. (2018). Taxa de Reciclagem dos Resíduos municipais. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+reciclagem+dos+res%C3%ADduos+municipais-3426>, consultado a 04 de maio de 2020.

PORDATA. (2018a). Taxa de risco de pobreza: antes e após transferências sociais. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+risco+de+pobreza+antes+e+ap%C3%b3s+transfer%c3%aancias+sociais-1940>, consultado a 23 de maio de 2020.

PORDATA. (2020). Taxa de Inflação. PORDATA. Retirado de: [https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+Infla%c3%a7%c3%a3o+\(Taxa+de+Varia%c3%a7%c3%a3o+do+%c3%84ndice+de+Pre%c3%a7os+no+Consumidor\)+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%c3%a7os-2656](https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+Infla%c3%a7%c3%a3o+(Taxa+de+Varia%c3%a7%c3%a3o+do+%c3%84ndice+de+Pre%c3%a7os+no+Consumidor)+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%c3%a7os-2656), consultado a 20 de abril de 2020.

PORDATA. (2020a). População com o ensino superior (ISCED 5-8) em % da população entre os 25 e os 64 anos: total e por grupo etário. Retirado de: [https://www.pordata.pt/Europa/Popula%c3%a7%c3%a3o+com+o+ensino+superior+\(ISCED+5+8\)+em+percentagem+da+popula%c3%a7%c3%a3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio-3239](https://www.pordata.pt/Europa/Popula%c3%a7%c3%a3o+com+o+ensino+superior+(ISCED+5+8)+em+percentagem+da+popula%c3%a7%c3%a3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio-3239), consultado a 2 de maio de 2020.

- Reis, J. (2010). Duas Economias Singulares: Portugal e Espanha, uma Vizinhança Contingente?. Revista de História das Ideias.
- Relatório de Sustentabilidade 2018 -
https://www.deltacafes.pt/DeltaFiles/content/201905/nm2lwhyk.cse_ebfd1914_contentfile.pdf?_ga=2.77297686.269913576.1581186596-660716830.1579124912
- Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. McKinsey Quarterly, 4, 45-52.
- Sousa, Gonçalo V. e. (1998). Metodologia da investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos. 1ª ed. Porto: Civilização Editora.
- Simões, C., Esperança, J. P., Simões, V. C. (2013). Horizonte internacionalizar – Guia para PME. AICEP/Audax. Lisboa: Portugal.
- SPEEDTEST. (2020). Speedtest Global Index. SPEEDTEST Intelligence. Retirado de: <https://www.speedtest.net/global-index#mobile>, consultado a 04 de maio de 2020.
- Social Progress Imperative. (2019). 2019 Social Progress Index. Social Progress Imperative. Retirado de: <https://www.socialprogress.org/?code=ESP>, consultado a 2 de maio de 2019.
- Teixeira, S. 2011. Gestão Estratégica. Escolar Editora.
- The Global Competitiveness Report, (2019). World Economic Forum. Reirado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf, consultado a 20 de abril de 2020.
- World Bank. (2020). Doing Business 2020. Retirado de: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>, consultado a 20 de abril de 2020.